

AAQ2698

TESIS  
GP2003  
T6



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
INGENIERIA  
GERENCIA DE PROYECTOS

## **MODELO DE COMPETENCIAS DEL ROL DE GERENTE DE PROYECTO EN EL AREA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACION**

Como un requisito parcial para obtener el Título de  
Especialista en Gerencia de Proyectos

Proyecto de investigación presentado por:  
Rayza TORRES P.

Asesor:  
Domingo COFFARO

Caracas, Junio 2003

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	5
INTRODUCCION.....	7
a) Planteamiento del Tema .....	7
b) Antecedentes.....	8
c) Justificación / Importancia .....	9
d) Aspectos éticos / Limitaciones .....	10
MARCO TEORICO .....	11
1. La Gerencia en Proyectos.....	11
2. Proyectos de Tecnología de Información.....	12
3. Las Competencias .....	16
METODO.....	23
1. Objetivo general.....	23
2. Objetivos específicos .....	24
3. Metodología .....	24
4. Diseño muestral .....	31
5. Tipo de investigación .....	33
ANÁLISIS DE DATOS .....	34
A. Resultados del primer objetivo .....	34
B. Resultados del segundo objetivo.....	40
C. Resultados del tercer objetivo. ....	49
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	50
MODELO DE COMPENTENCIAS.....	56
Liderazgo .....	57
Trabajo en Equipo .....	58
Pensamiento Analítico.....	59
Atención al Cliente / Usuario.....	60
Preocupación por el Orden y la Calidad.....	61
Conocimientos Técnicos.....	62
Iniciativa .....	63
Negociación .....	64
Pensamiento Conceptual.....	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	68

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

- Gráfico 1: Ciclo de vida de los proyectos de desarrollo de software, 15
- Gráfico 2: Competencias más relevantes PE, 43
- Gráfico 3: Frecuencias de competencias por grupos, 48
- Tabla 1: Distribución de la población de gerentes por experiencia y ubicación, 32
- Tabla 2: Escala de puntos empleada en el cuestionario, 41
- Tabla 3: Competencias evaluadas en el cuestionario, 42
- Tabla 4: Niveles de las competencias PE, 43
- Tabla 5: Evaluaciones del grupo de los Gerentes de Proyectos, 45
- Tabla 6: Competencias identificadas por el Grupo A, 46
- Tabla 7: Competencias identificadas por el Grupo B, 47
- Tabla 8: Cuadro resumen de las competencias claves grupos A y B, 49
- Tabla 9: Cuadro resumen de las competencias seleccionadas, 52
- Tabla 10: Cuadro resumen de las competencias por nivel, 55

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo I: Cuestionario de Descripción de Cargo, 69
- Anexo II: Cuestionario de Competencias, 72
- Anexo III: Definiciones generales de las 23 competencias, 78
- Anexo IV: Resultados parciales de las entrevistas grupo A, 83
- Anexo V: Resultados parciales de las entrevistas grupo B, 86
- Anexo VI: Caso José, diseñador de sistemas, 89



## RESUMEN

Desde preparar nuestro viaje de vacaciones, buscar trabajo, pasando por organizar una boda o comprar un carro; constituye un proyecto. Es conocido que para dirigir proyectos se requieren ciertas capacidades que son independientes al tipo de proyecto, como por ejemplo: proactividad, liderazgo, motivación, control, etc. Pero es importante saber que dentro de la diversidad de proyectos, existen ciertas capacidades que pueden ser desarrolladas más que otras dependiendo del área en el cual se realice el proyecto o incluso en la etapa en que dicho proyecto se encuentre.

Todo esto motiva a realizar estudios orientados a encontrar el perfil del Gerente de Proyecto para casos particulares. Definir cuáles son las características o capacidades que debe tener el líder de proyecto, con el fin de generar una ventaja competitiva y así posibilitar la ejecución óptima de la gestión de proyectos; constituye un área de interés para muchos investigadores.

Una manera de poder estudiar estas características particulares, viene dada por los Modelos de Competencias y su aplicabilidad en el entorno organizacional. Las competencias se definen como características subyacentes en una persona, que están relacionadas causalmente con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Existen competencias diferenciadoras que son las que distinguen a un trabajador con desempeño superior de un trabajador con actuación mediana.

Así, el objetivo de esta investigación es elaborar un modelo de competencias para los Gerentes de Proyectos en el área de Tecnología de Información. Esta área tiene especial interés por el entorno dinámico y competitivo que lo envuelve. La Información constituye uno de los principales recursos del hombre moderno y su óptimo manejo requiere de una serie de herramientas o sistemas que faciliten su ordenamiento y acceso. Esto lo proporciona la tecnología de información.

La investigación ha sido realizada con la participación de gerentes de proyectos, de la empresa Intesa, con amplia experiencia en la ejecución de Proyectos de Tecnología de Información, en lo adelante TI.

Para lograr el objetivo propuesto, se completaron las siguientes fases:

1. Análisis desde el punto de vista funcional y de procesos, el rol del gerente de proyecto de TI, en el contexto de una empresa venezolana.
2. Identificación de las Competencias Claves, a través de cuestionarios y entrevistas de incidentes críticos a gerentes de proyectos.
3. Generación del Modelo de Competencias.

A partir del análisis de rol de gerente de proyecto se identificaron 9 competencias claves para el desempeño del rol, ellas fueron: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Pensamiento Analítico, Atención al Cliente / Usuario, Preocupación por el Orden y la Calidad, Conocimientos Técnicos, Iniciativa, Negociación y Pensamiento Conceptual.

Asimismo se determinó para cada una de ellas los niveles en que deben estar presentes dichas competencias.

La gestión de competencias va más allá de su identificación, la idea es lograr mejores gerentes de proyectos a través del desarrollo de sus habilidades y capacidades. Este desarrollo debe iniciarse con el auto-conocimiento y la aceptación. Esto constituye la base de todo crecimiento.

"Ya no importa sólo la preparación y experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y los demás"

Daniel Goleman.



## INTRODUCCIÓN

### a) Planteamiento del Tema

Identificar elementos de éxito en la gestión de proyectos relacionados con los procesos, las metodologías y las herramientas es importante; sin embargo un factor clave que favorece el logro de una buena gestión, tiene que ver con los actores del sistema, las personas que integran el equipo del proyecto, especialmente el gerente del proyecto, ya que el éxito del proyecto depende en gran medida de la capacidad del líder del equipo para alinear y coordinar esfuerzos de todos los involucrados en él.

Ahora bien, conocer las competencias genéricas que requiere una persona para ser un buen gerente de proyectos es de mucha utilidad, sin embargo, cuando se analiza la naturaleza del trabajo encontramos elementos diferenciadores que hacen a los proyectos distintos entre sí. Aspectos como rentabilidad, tecnología, entorno, pueden dificultar o facilitar la labor del líder.

En el área de la Tecnología de Información los proyectos se caracterizan por ser dinámicos, requieren de etapas de diseño conceptual, lógico y físico de los sistemas, suficientes etapas de pruebas y ajustes antes de entrar a las etapas finales de puesta en producción. Por este particular ciclo de vida del proyecto y por el carácter cambiante y competitivo que tiene el área de la tecnología, se requiere un perfil particular de líderes, que sepan responder ante tales demandas.

El objetivo de la investigación ha sido determinar las competencias claves, entendiendo como tales las actitudes, habilidades, capacidades, valores y en general atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso del gerente de proyecto de TI en su trabajo, funciones y responsabilidades.

Así, identificar las competencias requeridas para ser un profesional exitoso en el área de proyectos, constituye una base de conocimiento que apoya la toma de decisiones, algunas de ellas orientadas a la selección, formación y evaluación del desempeño de los mismos; lo cual es una ventaja competitiva y posibilita la ejecución óptima de la gestión de proyectos.

#### b) Antecedentes

Los modelos de competencias y la gestión por competencias están actualmente siendo muy difundidos, especialmente en Latinoamérica a partir de su incorporación como sistemas de gestión en las empresas multinacionales.

Es reconocido a nivel organizacional que usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por su comportamiento. La idea que hay detrás de la Gestión por Competencias está relacionada justamente con esto. Se busca responder a preguntas como ¿cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitoso en su trabajo?, ¿qué comportamientos se esperan para un determinado puesto o rol dentro de la organización?.

Estos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las organizaciones, ya que deben ser ajustados a las necesidades y exigencias, así como al tiempo y al entorno que rodea la actividad.

Tradicionalmente se tienen por ejemplos de competencias en el área de proyectos las siguientes: liderazgo, orientación al cliente, trabajo en equipo, adaptabilidad, nivel de compromiso, entre otras. Sin embargo, cuáles de éstas se aplican al área de TI y cuáles no, o que otras competencias específicas pudieran ser requeridas.

Las competencias constituyen una agrupación de pautas de comportamiento observables que no requieren ningún tipo de deducción, suposición o interpretación. Estas pautas o “indicadores de comportamiento” se agrupan en



torno a un tema central que es la competencia. Ahora bien, lo importante no es identificar y describir los comportamientos comunes de empleados medios, lo que se busca es encontrar los comportamientos que diferencian un comportamiento "medio" del "excelente", ya que las organizaciones lo que buscan es obtener el mejor desempeño y maximizar el rendimiento global.

De allí que el surgimiento y desarrollo del modelo de competencias está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad y en ese campo el gerente de proyectos debe prepararse no sólo con conocimientos y habilidades adquiridos por el estudio y la práctica; sino debe considerar aspectos como motivación, rasgos, auto concepto; los cuales no son tan evidentes y fáciles de identificar y medir.

#### c) Justificación / Importancia

El estudio de las competencias es importante porque proporciona una orientación sobre los comportamientos o conductas que pueden esperarse con el fin de obtener un desempeño profesional excelente, de acuerdo al ambiente en el cual se realice la labor. En la medida en que se generen este tipo de comportamientos en los individuos se contribuirá al éxito de la gestión realizada. Adicionalmente, un modelo de competencias orientará procesos en la Gestión de Recursos Humanos como la búsqueda y selección bien sea interna o externa del perfil que hemos identificado, a la vez que permitirá reconocer fortalezas y áreas de mejoras en las personas que desempeñen el rol.

Algunos beneficios de esta investigación con relación al rol de gerente de proyecto son:

- ✓ Se Identifican las principales funciones y responsabilidades.
- ✓ Se Identifican relaciones clave.
- ✓ Se Identifican y describen competencias claves

A partir de este resultado se pueden desprender futuros estudios que busquen su enriquecimiento y profundización, bien sea dentro del área de Tecnología de Información u otras áreas del conocimiento; en las cuales la gerencia de proyectos sea un factor clave.

Esta investigación podría brindar aportes en asignaturas como: Introducción a la Gerencia de Proyectos, Comportamiento Organizacional Formación de Equipos, Fundamentos de Supervisión, entre otras. Asimismo permitirá profundizar un poco más en la visión que se tiene de la Gerencia de Proyectos como carrera profesional.

#### d) Aspectos éticos / limitaciones

La investigación se realizó con la participación de gerentes de proyectos de gran trayectoria profesional pertenecientes a la empresa Informática, Tecnología y Negocios, S.A (INTESA).

Esta empresa actualmente presenta una situación laboral irregular en la cual el 93% aproximadamente de sus empleados están bajo una condición prevista en la Ley Orgánica del Trabajo denominada "suspensión laboral" (Art. 94 LOT) y no se encuentran prestando sus servicios de forma regular.

Esta situación dificultó la obtención de información, sin embargo, gracias al interés de las personas contactadas, se pudo desarrollar el trabajo, bajo las condiciones previstas. A saber, acceso a la información de recursos humanos así como sesiones individuales de entrevistas y cuestionarios.

*A manera ilustrativa se recomienda la lectura del Anexo VI antes de continuar con la siguiente sección.*



## MARCO TEORICO

### 1. La Gerencia en Proyectos.

Todo proyecto es una pequeña parte de la vida de una idea, que cumple un ciclo donde es concebida, se formula, se evalúa, se aprueba, se ejecuta, se hace realidad, comienza a funcionar comercialmente en forma de productos y servicios en un mercado, crece, llega a su madurez y finalmente muere. Palacios (2000), 41

Este parece ser el destino de todos los proyectos, sin importar el área de conocimiento o tipo de proyecto. Todos los proyectos cumplen con unas características que permiten calificarlo como tal. Estas son:

- a) Temporalidad: todo proyecto tiene un tiempo de finalización previamente definido, lo que lo hace un esfuerzo puntual.
- b) Objetivos y resultado único: debe tener claramente definidos los objetivos en términos cuantitativos y cualitativos. Así como hacer algo nuevo, que no estaba concebido anteriormente o realizado de la misma manera.
- c) Labor compleja y multidisciplinaria: requiere generalmente la participación de personas con distintas habilidades y que pueden intervenir en distintas etapas del proceso.
- d) Tiene carácter evolutivo: tiene un ciclo de vida, donde se producen las transformaciones de los insumos para obtener el resultado único.
- e) Tiene recursos limitados y procedimientos establecidos: cuenta con recursos asignados previamente para producir el resultado y exige un ordenamiento de las diferentes actividades que lo componen.
- f) Finalmente, está cargado de Incertidumbre: existe la posibilidad de que no se termine como se había pensado. Esto requiere altas cuotas de planificación y control.

Los proyectos son múltiples y resulta compleja su clasificación. Existen proyectos orientados a la rentabilidad, al consumo de productos, al servicio, a la generación de conocimientos, a la eficiencia organizacional; sin embargo todos ellos cumplen con las características arriba mencionadas.

## 2. Proyectos de Tecnología de Información.

En la evolución de las sociedades convergen muchos factores y elementos, con mayor o menor influencia, dependiendo de muchas variables o situaciones, pero en definitiva, dos de los factores más influyentes de la sociedad actual son la ciencia y la tecnología. Ambos han provocado grandes cambios en la sociedad y sus efectos son indiscutibles.

La tecnología actual se caracteriza por tener un alto potencial de transformación, que conlleva a la aplicación de los sistemas una y otra vez. Dicho de otra forma, el número de veces que una tecnología determinada es capaz de mejorar el proceso o la función a la que se aplica es cada vez mayor. Esto nos sugiere la idea de que la tecnología es dinámica y altamente demandante, pues siempre busca mejorarse a sí misma y no hay lugar para el estancamiento.

Además de la tecnología, el actual orden social nos exige cada vez más: recopilar, procesar, almacenar, recuperar y comunicar gran cantidad de información de cualquier tipo, independientemente de su estado o forma: texto, audio y video; y de la distancia en que se encuentre con respecto a quien la emita o reciba.

Si combinamos la Tecnología con la Información, se puede obtener por ahora una respuesta ajustada a las demandas del mundo de hoy. Es decir, manejo eficiente y oportuno de la información. Esto es justamente lo que los proyectos de Tecnología de Información buscan generar una y otra vez.



“Quien tenga la información, la tecnología y el dominio de la misma para utilizar y explotar aquélla, podrá producir más y en consecuencia ser más competitivo”.  
AGUADERO (1997),14

De allí la importancia y auge que ha tenido en estos últimos años todo lo relacionado con esta área y la necesidad de contar con profesionales en el área dispuestos a aceptar el reto de abrirse camino en un ambiente tan dinámico y exigente como este, y de generar nuevo conocimiento a la orden de la sociedad.

## 2.1 Ciclo de Vida de los Proyectos de TI.

Un elemento que ayuda a diferenciar un proyecto de otro lo constituye su ciclo de vida, el cual señala las diferentes etapas que recorre el proyecto desde que se concibe la idea hasta que se materializa, y el cual debe responder a la naturaleza de la actividad del proyecto.

Los proyectos sociales, de ingeniería, de salud, del área tecnológica, o científicos; poseen distintos ciclos de vida. Por ejemplo, en los proyectos que busquen descubrir un nuevo medicamento se deben incluir suficientes etapas de pruebas, a fin de controlar los efectos de su consumo. Este puede ser un proceso muy largo y que requiera de un alto nivel de ensayos para lograr su aprobación, quizás la mayor parte del tiempo de ese ciclo de vida este empleado en el desarrollo de estas etapas. Ahora bien, para un proyecto de ingeniería quizás la etapa de construcción, sea la que más tiempo tome; pero una vez que se desarrolle esta etapa posiblemente no se requerirá de grandes esfuerzos de inspección final antes de su puesta en funcionamiento.

Por su parte, los proyectos de tecnología de información que tienen como finalidad brindar productos o servicios que consoliden fuentes dispersas de datos de información útil, dando acceso a ella en forma sencilla, y que sirva a múltiples

usuarios de diversos rangos y disciplinas; requiere de etapas de diseño y pruebas reiteradas.

Algunos de los productos o servicios de Tecnología de Información son por ejemplo: (a) soporte remoto integrado (help desk); (b) reingeniería de procesos; (c) integración e implantación de sistemas y tecnología; (d) sistemas de entrenamiento y simulación; (e) servicios de seguridad de información; (f) diseño, integración, implantación y administración de redes; (g) desarrollo, mantenimiento y mejora de aplicaciones; (h) educación y entrenamiento; entre otros.

Para los proyectos desarrollados en ésta área el ciclo de vida se mueve en cuatro grandes etapas: Identificación de Requerimientos, Diseño, Construcción y Evaluación.

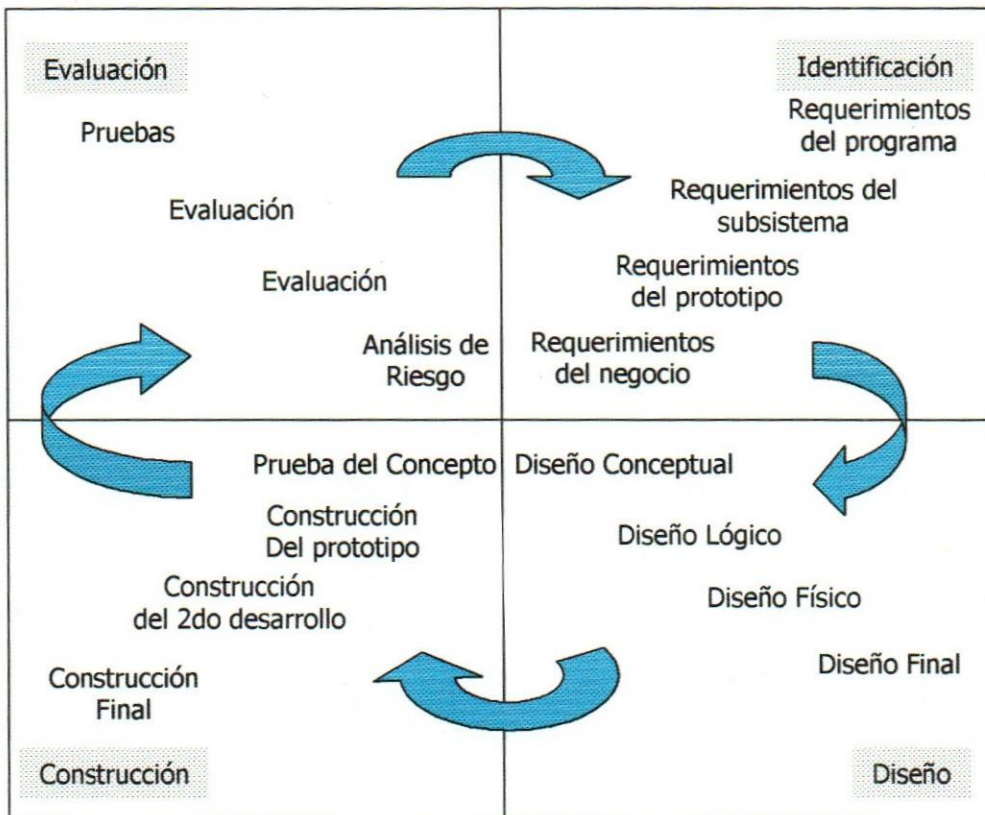
Un ejemplo del ciclo de vida de un proyecto para el desarrollo de software, es presentado en el PMBOK guide (2000). Nos muestra un modelo en espiral en el cual se recorren cada una de estas etapas en cuatro ciclos:

- Ciclo de prueba conceptual: se refiere a las etapas de identificación de requerimientos del negocio, definición de los objetivos, diseño conceptual y lógico del sistema, validación del plan de pruebas, análisis de riesgos y recomendaciones.
- Ciclo del primer desarrollo o prototipo: a partir del análisis de requerimientos del negocio se definen los objetivos del prototipo, se produce el diseño lógico del sistema y construcción, se realiza el plan de pruebas y se hacen las recomendaciones.
- Ciclo del segundo desarrollo: Se crean requerimientos de los subsistemas, definición de objetivos para el segundo desarrollo, diseño y construcción del modelo, planes de pruebas para los subsistemas, evaluación y recomendaciones.



- Ciclo final: Fase final del diseño, desarrollo y construcción del sistema y subsistemas, ejecución de pruebas para la puesta en producción.

Gráfico 1: Ciclo de Vida de los proyectos de desarrollo de software



Como se puede observar, todos estos ciclos hacen el mismo recorrido desde la identificación de requerimientos hasta la evaluación y pruebas. Todo ello con el fin de generar una solución tecnológica que se ajuste a las necesidades del cliente.

Los Proyectos de Tecnología de Información por su naturaleza requieren de un nivel alto de abstracción conceptual. Puede notarse que en cada uno de los ciclos hay un gran esfuerzo en lo que se refiere a la definición lógica y conceptual. Esta característica es una de las más relevantes y que identifica más a este tipo de proyectos, ya que a partir del análisis de requerimientos, el consultor o asesor de TI debe captar la necesidad del cliente (en abstracto) y traducirlo en un sistema

que procese información. Se requiere de una alta capacidad para entender lo que el cliente necesita y a su vez explicar a su cliente lo que es capaz de construir para así satisfacer su necesidad y no generar falsas expectativas.

Es por ello que surgen ciclos tras ciclos buscando aclarar ambas visiones, la del cliente y la del consultor de TI. Es necesario crear prototipos, probar y modificar, tantas veces como sea necesario. Por esto a veces resulta difícil establecer con precisión los alcances de los proyectos. Pues a medida que el desarrollo avanza, van apareciendo nuevos requerimientos que deben ser constantemente analizados; a fin de no forzar el proyecto y cumplir con los límites del mismo.

En este mundo de desarrollo tecnológico e información, altamente competitivo, cambiante y en donde se requieren altas inversiones de capital así como mano de obra técnica altamente especializada, no se puede dejar de lado la responsabilidad que tiene el gerente de proyecto. Esto ha provocado en los últimos años, la necesidad de realizar estudios más detallados que ayuden a describir el perfil ideal del gerente, para orientar la búsqueda y lograr la preparación necesaria para desempeñar con éxito esa función.

### 3. Las Competencias

Dentro de la Gerencia de Proyectos, resulta importante analizar las características que tienen las personas que desarrollan el rol de líderes, ya que deben manejar variables claves como: costo, tiempo y calidad; sin olvidar el contexto en el cual se desenvuelve.

Para manejar todo esto no se requieren únicamente conocimientos de orden académico o habilidades obtenidas a partir de la experiencia, existen otros componentes que contribuyen a lograr un desempeño exitoso. Y es allí donde aparecen las competencias, como el elemento que predice el éxito a largo plazo.



La noción de competencias y los modelos desarrollados a partir de esta idea nacen como una necesidad de generar ventajas competitivas y buscar la diferenciación en el mercado, partiendo no desde la instrumentación y la tecnología aplicada, sino desde el desarrollo del capital humano.

En opinión de Martha Alles (2001), la gestión por competencias llega a América Latina de la mano de empresas multinacionales que primero lo implementaron en sus casas matrices y luego fue difundida en la década de los 90. Sin embargo, a pesar del poco tiempo que podría tener el desarrollo de estas teorías, no se duda de su contribución en la búsqueda de la excelencia.

### 3.1. Definición de Competencias

La profesora en psicología, Claude Levy-Leboryer (2002), define las competencias de la siguiente manera:

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que los transforman en más eficaces para una situación dada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Las competencias presentan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones prefijadas.

Otra definición realizada por McBer / Hay Group (s.f) sostiene que “las competencias son características personales que predicen un desempeño excelente de un cargo o rol determinado dentro de un contexto organizacional específico”.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de características, autoconceptos, actitudes o valores, contenido de conocimientos o

capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado. Por ejemplo, la motivación por el logro (interés por hacer las cosas mejor que el estándar, por hacer algo único y original) predecirán conductas emprendedoras como: fijación de objetivos, responsabilidad por resultados, asunción de riesgos calculados.

*Las competencias son un conjunto de pautas de comportamiento observables (conductas), que no requieren de interpretación o suposición y que en el contexto laboral presentan con mayor consistencia, los empleados con desempeño superior frente a los de desempeño promedio.*

De todo lo anterior podríamos resumir que las competencias son: a) características personales que, b) predicen el éxito a largo plazo y se estudian a través de c) conductas observables.

Antiguamente se hablaba de conocimientos y habilidades, como los elementos necesarios para asegurar el éxito profesional. Sin embargo, actualmente está demostrado que no son suficientes, existen otros elementos señalados por las competencias los cuales complementan el marco de referencia y permiten predecir mejor el desempeño profesional.

Las competencias se diferencian en la medida en que pueden desarrollarse. El ser humano tiene la capacidad de adquirir nuevas competencias a lo largo de toda su vida, siempre y cuando se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios. Por ejemplo, el contenido de conocimientos



y las capacidades conductistas son más fáciles de enseñar. Modificar las actitudes y los valores resulta más difícil. Finalmente, hablar de cambiar los motivos y los rasgos de carácter es posible, pero el proceso de lograrlo resulta largo, difícil y costoso.

De allí la importancia de conocer cuáles competencias son requeridas y tener un auto-conocimiento que permita identificar las brechas para desarrollar las competencias ausentes y potenciar las existentes.

Las competencias pueden plantearse en términos que van desde los más generales a los más específicos. El construir modelos generales limitan su aplicabilidad y efectividad; mientras que los más específicos consiguen identificar los elementos claves para un rol determinado.

Ejemplos de competencias son: Iniciativa, autoconfianza, liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, negociación, tolerancia al estrés, adaptabilidad, independencia, sentido común, planificación, organización, sensibilidad, autoridad, análisis de problemas, entre muchas más.

Para el caso del Gerente de Proyecto, las competencias pueden variar dependiendo del tipo de proyecto, de la empresa y hasta del país en el cual se desarrolle. Asimismo, dentro de cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto se requerirán competencias aún más específicas.

### 3.2 Niveles de Competencias

Al identificar las competencias, también se identifican los niveles de intensidad en los cuales ella se presenta, desde un nivel básico hasta un nivel alto. Esta "intensidad" de la competencia dependerá del rol a desempeñar.

Para explicar esto tomemos el ejemplo que presenta Luis E. Palacios en su libro "Principios esenciales para realizar proyectos".

Para la competencia Autoconfianza, se presentan los siguientes niveles:

- Nivel Básico: Luce seguro de sí mismo y es capaz de hacer su trabajo sin que nadie se lo indique.
- Nivel Intermedio: Actúa con independencia, tomando decisiones sin necesidad de requerir el consentimiento de otros.
- Nivel Avanzado: Se plantea misiones altamente retadoras, que otros difícilmente emprenderían.

Para un rol determinado se puede requerir de Autoconfianza, pero en qué nivel. Tal vez como explica Palacios, un gerente de proyecto podría requerir un nivel alto, ya que realizar un proyecto en el ambiente latino, es una tarea ardua y difícil que sólo la pueden hacer exitosamente personas con un nivel alto de autoconfianza.

### 3.3 Modelo de Competencias

Un Modelo de Competencias no es más que una agrupación de competencias que se relacionan con las finalidades y objetivos de un rol, dentro de una organización. Estas competencias al combinarse entre sí, predicen el éxito en el desempeño del rol.

Para generar un modelo de competencias se debe comenzar por un análisis del puesto o rol a estudiar. Es decir, realizar una descripción completa del puesto, analizando cuál es su finalidad (para qué esta en la organización); cuál es su misión y cómo se alinea ésta al de la organización; y finalmente, listando las principales actividades. Una vez conocido el rol, se deben identificar las competencias. Existen varios métodos para lograr esto. Los más comunes son: observación, autodescripción, cuestionarios, entrevistas, consulta a bases de



datos. Sin importar cuál método se emplee para la identificación, lo importante es distinguir las competencias que promueven la excelencia del promedio.

Una vez obtenido el conjunto de competencias que se ajusta al rol descrito, se obtiene el modelo, el cual va a definir el perfil exigido. Se espera que el conocimiento y administración de estos perfiles favorezca la productividad de las organizaciones y desarrolle equipos competentes para un área específica de trabajo.

Al momento de elegir un método para identificar las competencias se debe tomar en cuenta que; en primer lugar, ningún rol tiene un contenido fijo en el tiempo y se deben evitar caracterizaciones rígidas que no permitan actualizaciones, al contrario se debe lograr flexibilidad; en segundo lugar, un mismo puesto puede estar ocupado por varias personas por lo tanto se debe evitar la subjetividad para lograr varios grados de generalización en los contenidos; y finalmente, debe tomarse en cuenta el contexto sobre el cual se hace el análisis ya que los requerimientos que debe cubrir un rol determinado pueden variar dependiendo del área en la cual se desenvuelva.

### 3.4 Gerencia Basada en Competencias.

La Gerencia basada en competencias hace referencia a la Gestión de Recursos Humanos por competencias, de allí que para establecer en una organización un modelo de competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas:

- Cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos, cada función o rol dentro de la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por personas con el perfil determinado de competencias.
- La organización, a través del grupo gerencial, debe ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

- Estar conscientes de que lo que hoy se considera como un buen desempeño en una tarea, mañana podría no considerarse como tal.

Los sistemas de gerencia basada en competencias facilitan la administración del talento. Para las empresas, provee una base de conocimiento para optimizar el rendimiento y buscar la excelencia. Para las personas, proporciona una guía de orientación profesional y abre un conocimiento sobre áreas en las cuales puede desarrollarse el individuo en la búsqueda del óptimo nivel.



## MÉTODO

### 1. Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es Elaborar un Modelo de Competencias predictoras del desempeño sobresaliente del Rol de Gerente de Proyecto en el área de Tecnología de Información.

La investigación fue realizada con la participación de gerentes de proyectos de la empresa Informática, Negocios y Tecnología, S.A (INTESA). El personal de esta empresa ha prestado servicios integrados de tecnología de información y ha brindado consultoría en el área, durante más de 6 años, teniendo como principal cliente a la industria petrolera del país Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA) entre otras industrias.

El personal de esta empresa fue seleccionado por la experiencia y el conocimiento en el área de Gerencia de Proyectos de TI. Existen más de 50 profesionales certificados como Project Management Professional (PMP) del Project Management Institute (PMI), dentro de un universo de 500 profesionales que han dedicado la mayor parte de su desarrollo laboral al desarrollo de proyectos.

Esto ha permitido obtener una fuente de información confiable en virtud de los conocimientos y experiencia, así como la disposición, el apoyo y el interés que en todo momento demostraron los gerentes de proyectos consultados, para lograr los objetivos de esta investigación.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Intesa, el pasado mes de Enero, declaró suspensión temporal de la relación de trabajo a partir del 01 de febrero de 2003. Sin embargo, a efectos de esta investigación se logró tener la información necesaria y el apoyo individual de las personas para lograr los objetivos.

## 2. Objetivos específicos

Para el logro del objetivo general de la investigación se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- I. Analizar desde el punto de vista funcional y de procesos, el rol del gerente de proyecto de TI, en el contexto de Intesa.
- II. Identificar las Competencias Claves.
  - a. Análisis a partir de un panel de expertos
  - b. Análisis a partir de entrevistas.
- III. Generar el Modelo de Competencias.

## 3. Metodología

A fin de alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, se siguió el siguiente esquema de trabajo:

- I. Analizar desde el punto de vista funcional y de procesos, el rol del gerente de proyecto de TI, en el contexto de Intesa.*

En esta primera etapa se describieron las principales finalidades y responsabilidades del rol del gerente de proyecto.

Para ello se analizó previamente la misión y los objetivos de la gerencia de proyectos. Posteriormente se elaboró la descripción del rol, con la participación de gerentes de proyectos y directores del área.

El contenido de esta descripción permitió obtener una visión general y a la vez concreta del propósito y responsabilidades esperadas del rol e identificar las principales actividades que debe realizar.



La descripción de cargo es una herramienta de análisis en la cual se documentan en términos de conocimientos, procesos y resultados el contenido del cargo en un momento determinado. En ella se ordenan las funciones, actividades y aspectos característicos de los cargos o posiciones a analizar. Constituye el instrumento fundamental para el análisis de dirección del recurso humano, en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y desarrollo del recurso humano.

Para la elaboración de la descripción de cargo se empleó el método HAY de Análisis y Descripción de Cargos. De acuerdo a este método los elementos de una descripción de cargo son:

- a) Identificación: se indica nombre de la empresa, el título del cargo, la organización a la cual pertenece, ubicación geográfica, nombre del ocupante, así como otros datos que requiera la empresa.  
Para efectos de la investigación se incluyeron en este punto: nombre de la empresa y título del cargo; ya que el resto de la información es confidencial.
- b) Organigrama: se busca ilustrar la ubicación organizacional del cargo. Señalar los cargos subordinados, pares y supervisores.
- c) Propósito General: expresa la misión del cargo, su razón de ser y permite comprender para qué está el cargo en la organización. Debe responder a preguntas como: ¿qué?, ¿dónde? y ¿para qué?.
- d) Finalidades: son enunciados cortos que hacen específico el sentido global del propósito general. Expresan los procesos en los cuales está involucrado el cargo en forma permanente y positiva.
- e) Naturaleza y Alcance: se refiere a elementos como el entorno, las actividades, las relaciones del cargo, perfil, autonomía y autoridad, otros roles.

- f) Dimensiones: magnitud anual cuantificable sobre la cual el cargo ejerce un impacto directo o indirecto.

La técnica empleada para recolección de los datos fue a través de dos etapas. La primera etapa consistió en revisar los documentos existentes (descripciones anteriores) y la segunda etapa consistió en enviar cuestionarios a un grupo de gerentes de proyectos.

En total se consultaron 12 gerentes de proyectos, entre 2 y 5 años de experiencia en el rol. Se organizaron 3 sesiones de trabajo en las cuales se les dió una guía y orientación sobre el llenado del cuestionario. Las sesiones tuvieron una duración aproximada de 2 horas.

Una vez completada la información en los cuestionarios se elaboró la primera versión de la descripción de cargo. Esta se comparó con los documentos existentes y se generó un documento nuevo el cual fue sometido a revisión por parte del grupo de los 12 gerentes que participaron en los cuestionarios. Esta descripción fue validada con la inclusión de las recomendaciones sugeridas por el grupo. Así se obtuvo la descripción del cargo de Gerente de Proyecto de TI.

## *II. Identificar las Competencias Claves.*

Una vez definido a nivel funcional el rol de gerente de proyecto (descripción de cargo), se continuó con la identificación de las Competencias requeridas.

Para la identificación de las competencias se aplicaron dos métodos diferentes y complementarios: consulta a un panel de expertos y entrevistas a gerentes de proyecto.



a) Identificación de Competencias por Panel de Expertos.

Se seleccionó un grupo de expertos con el propósito de identificar las competencias asociadas para el rol estudiado.

Para esto se diseñó un cuestionario<sup>2</sup>, a partir de un inventario de competencias desarrollado por Hay McBear, en el cual se describen conductas diversas de trabajo, asociadas a 23 Competencias. Cada una de estas conductas reflejan distintos niveles de profundidad en los que podemos encontrar las competencias.

Así por ejemplo para la conducta: "Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizarla y ver si se resuelve por sí sola"; corresponde la competencia de *Iniciativa*, y la ubica en un nivel de "intensidad" 2 de 5.

Con base en esto, el cuestionario diseñado refiere únicamente conductas, mediante 71 enunciados sencillos y precisos, con el fin de que el Panel de Expertos distinguiera aquellas conductas características del rol estudiado; sin advertir de forma directa que estaban seleccionando competencias.

Cada uno de los 71 enunciados se midieron en una escala del 1 al 6; donde 1 significaría que la conducta no es característica del rol, mientras que la puntuación máxima 6 significaría que la conducta es altamente característica del rol. Así se pudo obtener a partir del puntaje de cada conducta, el puntaje general para la competencia asociada.

Este Panel de Expertos estuvo integrado por cinco altos ejecutivos y profesionales relacionados con el rol:

---

<sup>2</sup> Ver anexo: Cuestionario de Competencias.

- 1 Gerente de Programa
- 2 Gerentes de Proyectos Senior
- 1 Controlador de Proyecto Senior
- 1 Gerente de Recursos Humanos

Como producto de esta fase se seleccionaron las competencias claves y características para el desempeño sobresaliente del gerente de proyectos de TI, en opinión del grupo de expertos.

#### b) Entrevista de Incidentes Críticos a Gerentes de Proyecto.

Siguiendo con el segundo método para identificar las Competencias, se realizaron las Entrevista de Incidentes Críticos, las cuales tienen como objetivo fundamental identificar y determinar la presencia y/o ausencia de conductas en el desempeño de un Rol determinado.

“Los incidentes críticos enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos claves que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo efectivamente y ejecutarlo de manera ineficaz”. Robbins (1998)

Todo esto se logra a través de una serie de preguntas abiertas en las cuales se pide al entrevistado que describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia de trabajo (eventos exitosos y no exitosos). Se deben narrar acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado, obteniendo así experiencias tal y como ocurrieron y fueron vividas por el entrevistado.

Con las entrevistas de incidentes críticos no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas, lo que importa es conocer los motivos, habilidades y destrezas que realmente tiene y usa el entrevistado.



La entrevista estuvo dirigida a Gerentes de Proyectos de TI, con ciertas características:

- Debían conocer ampliamente el rol de Gerente de Proyecto.
- Debían tener experiencia comprobada y reconocida en el área. Sin que esto suponga un desempeño exitoso.

Los Gerentes de Proyectos entrevistados, fueron divididos en dos grupos.

- Grupo con desempeño superior
- Grupo con desempeño promedio.

Esta diferenciación permitió distinguir conductas exitosas de las que no lo eran tanto, es decir, identificar el elemento diferenciador. Más adelante se explica el proceso para la selección y formación de los grupos.

#### b.1) Estructura de la entrevista

La entrevista debió ser estructurada previamente a fin de trabajar con situaciones concretas y claves que permitieran evaluar las competencias del entrevistado.

La sesión de entrevista fue realizada bajo el siguiente esquema:

- a) Introducción: consiste en una conversación amena de presentación; se explicó cuál era el objetivo de la sesión, el tiempo aproximado de duración, etc.
- b) Identificación con el rol: posteriormente se pide al entrevistado que resuma sus principales responsabilidades como gerente de proyectos, identifique contexto de trabajo, pro y contras, etc. Esto ayuda a ubicar al entrevistado dentro del rol a estudiar.

- c) Eventos o experiencias efectivas: se pide al entrevistado que recuerde un evento o proyecto que haya liderizado y que haya resultado exitoso. Se pide un breve resumen y se comienza a preguntar sobre detalles relacionados con: sentimientos, acciones, contexto, pensamientos, etc.
- d) Eventos o experiencias no efectivas: se pide al entrevistado que recuerde un evento o proyecto que haya liderizado y que no haya resultado tan bien como se esperaba. Igualmente, se le pide un breve resumen y se comienza a preguntar sobre detalles relacionados con: sentimientos, acciones, contexto, pensamientos, etc.
- e) Eventos adicionales o preguntas focalizadas: se busca profundizar un poco más, bien sea al recordar un tercer evento (efectivo o no) y/o hacer preguntas un poco más sugerentes pero sin intervenir ni manipular la intención del entrevistado.
- f) Cierre de la entrevista: es la parte final en la que se responden preguntas al entrevistado, se clarifica el proceso o finalidad de la sesión y se agradece el tiempo y aporte al entrevistado.

## b.2) Codificación

Una vez finalizada cada entrevista se inicia el proceso de codificación. Para ello analizaron fragmentos de la conversación que apoyaron la identificación y clasificación por niveles de las competencias. Para esto se consideró que una conducta reportada es potencialmente codificable si:

- Es lógicamente similar al indicador conductual listado en los inventarios de competencias consultados; y
- Si reúne características como; frases en primera persona, frases que describen concretamente lo que hizo, dijo o pensó.



Esta información se vació luego en tablas de resultado en donde se describe la competencia observada, el nivel y la frecuencia con que se mencionó la competencia.

A partir del análisis de los resultados de las entrevistas, se identificaron las competencias claves las cuales fueron comparadas con las procedentes del Panel de Expertos.

### *III. Generar el Modelo de Competencias*

A partir de la comparación de las competencias obtenidas a través del Panel de Expertos y las Entrevistas de Incidentes Críticos se seleccionaron 7 competencias críticas. La criticidad en este caso viene dada por la frecuencia con la cual fue reportada la competencia, el nivel identificado para la misma y consideraciones basadas en el análisis del rol en su contexto organizacional.

Así se elaboró el Modelo de Competencias para el rol de Gerente de Proyectos de TI, el cual incluyó:

- a) Definición de la competencia.
- b) Descripción de las conductas asociadas.
- c) Nivel de la competencia.

## **4. Diseño muestral.**

### **4.1 Población.**

La unidad de análisis estaba constituida por 105 Gerentes de Proyectos, la mayoría de ellos con formación académica en las áreas de ingeniería de sistemas, computación y afines.

La distribución de los Gerentes de acuerdo a su experiencia como gerentes de proyectos y ubicación geográfica fue la siguiente<sup>3</sup>:

Tabla 1: Distribución de la población de Gerentes por experiencia y ubicación

Ubicación geográfica	1 – 4 años	5- 8 años	Más de 8 años
Metropolitana	18	32	<b>15</b>
Oriente	5	8	1
Centro-Occidente	9	12	5

A partir de la distribución anterior, se definió como población, para efectos de las Entrevistas de Incidentes Críticos, sólo aquellos Gerentes de Proyectos del área metropolitana, con más de 8 años de experiencia.

Los criterios de selección responden a la necesidad de contar con los profesionales de mayor experiencia en Gerencia de Proyectos. Adicionalmente, con el fin de facilitar el proceso de las entrevistas, dada la actual situación de la empresa, la muestra se seleccionó dentro del grupo de Gerentes pertenecientes al área Metropolitana.

#### 4.2 Muestra.

De acuerdo al número de la población a considerar (15 Gerentes), con un error estándar de 0.05 y probabilidad de ocurrencia de 90%, el tamaño de la muestra fue de 10 individuos.

Estos 10 individuos se seleccionaron de acuerdo al desempeño obtenido en los últimos 3 años medido por los resultados de evaluaciones y se clasificaron en el grupo con el desempeño mayor o superior (5 individuos

<sup>3</sup> Información obtenida a través de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa.



con evaluaciones más altas) y el grupo con desempeño menor o promedio (5 con evaluaciones más bajas).

## 5. Tipo de investigación

La presente es una *investigación de campo*, pues busca analizar sistemáticamente un problema, entender su naturaleza y factores constituyentes. Los datos de interés han sido recogidos en forma directa de la realidad; y en este sentido se trata de una investigación a partir de datos originales.

El carácter de la investigación es *descriptivo*, ya que busca medir o evaluar aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. A los efectos del proyecto, se propuso identificar y definir las competencias claves asociadas al rol de Gerente de Proyectos de TI.

El diseño de la investigación es *no experimental transeccional*, pues la idea fue observar y analizar en un solo momento los fenómenos tal como se dan en el contexto natural, sin intervenir en ellos.

## ANÁLISIS DE DATOS

Al inicio de la investigación se plantearon 3 objetivos específicos. Con el análisis de los resultados obtenidos en los dos primeros, se obtiene la información base para generar el tercero, con el cual se alcanzará el objetivo general.

A continuación se presentan los resultados encontrados en cada una de las pruebas realizadas y datos recolectados.

### A. Resultados del primer objetivo

- Objetivo: Analizar desde el punto de vista funcional y de procesos, el Rol del Gerente de Proyecto de TI, en el contexto de Intesa.
- Producto esperado: Descripción de Cargo.

De acuerdo a la información recogida en los cuestionarios y analizados posteriormente siguiendo la metodología HAY para la descripción de cargos, se describe a continuación las principales características del Rol del Gerente de Proyectos de TI.

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

*Identificación:*

**Cargo:** Gerente de Proyectos de TI

Empresa: Intesa

*Organigrama*

Gerente Regional  
Gerente Área Tecnológica  
Gerente Área de Negocios

Gerente de Proyecto

Consultor Técnico



*Propósito General: misión del cargo en la organización, su razón de ser*

**Propósito General:**

Dirigir y controlar, física y financieramente, la planificación, ejecución y cierre de proyectos de aplicaciones y/o soluciones de Tecnología de Información, según los Acuerdos de Servicios y lineamientos de la Oficina de Proyectos, con el fin de brindar productos de calidad y óptimo desempeño en Tiempo, Costo y Satisfacción del Cliente.

*Finalidades: Expresan los procesos en los cuales está involucrado el cargo en forma permanente y positiva.*

**Finalidades:**

1. Planificar y dirigir el desarrollo e implantación de proyectos de aplicaciones y/o soluciones de TI de acuerdo a los convenios de servicio y lineamientos de la oficina de proyectos, con el fin de brindar soluciones que satisfagan las necesidades del cliente y que contribuyan al logro del Plan de Negocio de la Organización.
2. Controlar la ejecución física de los proyectos, a fin de anticipar y/o asegurar la resolución de problemas técnicos, de equipo, de alcance o de coordinación de actividades que tengan impacto en el desarrollo del proyecto, garantizando la entrega de productos de calidad, de acuerdo a los requerimientos del cliente y criterios de aceptación establecidos.
3. Controlar la ejecución financiera de los proyectos, con el fin de asegurar el cumplimiento del flujo de caja programado y acordado con el cliente, identificar desviaciones y lograr la aceptación de los costos del proyecto con el cliente.
4. Definir y dirigir las tareas y responsabilidades del equipo de proyecto de acuerdo a lo establecido en la planificación, motivar y asignar los entrenamientos técnicos necesarios a fin de proporcionar el recurso humano competente que soporte las actividades del proyecto.
5. Gerenciar los recursos humanos, físicos y financieros de los proyectos, con el fin de consolidar y motivar a su equipo de trabajo, y lograr la eficiencia en el uso de los mismos.
6. Implantar y administrar canales de comunicación interna y externa del proyecto, a fin de actualizar e informar sobre el alcance y avance de cada fase del Proyecto.
7. Coordinar el proceso de documentación del proyecto, siguiendo las metodologías establecidas, a fin de recopilar y certificar las actividades realizadas así como asegurar una entrega exitosa del proyecto para el mantenimiento de los productos.

*Naturaleza y Alcance: se refiere a elementos como las actividades, el entorno, las relaciones del cargo, perfil, autonomía y autoridad, etc.*

**Función de Cargo / Actividades:**

- Participa en la elaboración /revisión de propuestas:
- Dirige la elaboración del plan general, definir hitos del proyecto y el alcance.
- Participa en la identificación de los requerimientos del proyecto y expectativas del cliente.
- Coordina las reuniones de comunicaciones del proyecto: reuniones de arranque, minutas, reuniones de avance, informes, etc.
- Identifica y analiza los riesgos del proyecto, a fin de determinar y tomar las acciones para mitigarlos.
- Selecciona y asigna al personal del proyecto, distribuir tareas, asignar las responsabilidades dentro del equipo del Proyecto.
- Coordina el apoyo de las funciones relacionadas con la solución a implantar.
- Coloca y hace seguimiento a todas las procuras requeridas como parte de la solución.
- Dirige la ejecución de los planes del proyecto(costos y tiempo) en concordancia con la Orden de Trabajo para cumplir con los requerimientos y/o productos descritos en el alcance.
- Asegura la aplicación de las políticas de Intesa para el desarrollo de la Solución: directrices, normas, procedimientos, revisiones de calidad, bitácora del proyecto, incluyendo las herramientas que se desarrollen para tal fin.
- Asegura la ejecución de las revisiones formales, auditorías, revisiones de la calidad, que hayan sido planificadas y/o que considere necesarias.
- Revisa los asientos contables realizados sobre los WBS del Proyecto, antes de generar la facturación.
- Obtiene aprobación de la factura por parte del cliente.
- Elabora el Acta de Finalización, Matriz de Evaluación del Incentivo, Ficha de Logros, Matriz de Evaluación del Proyecto, Cierre Financiero, Lecciones Aprendidas y Experiencias del Proyecto.





	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialistas de Negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la Identificación y canalización de requerimientos.</li> <li>• Participar en la elaboración de propuestas y Ordenes de Trabajo.</li> <li>• Trabajar en conjunto para ubicar los recursos idóneos para la ejecución de los Proyectos.</li> </ul>
--	--	---

**Perfil:**

Educación Formal: Profesional Universitario en Sistemas, Computación o carrera afín.

Deseable PostGrado en Gerencia de Proyectos y/o Certificación como Project Manager Profesional.

Experiencia: Experiencia participando en proyectos.

Conocimientos: Planificación y Control de Proyectos, Definición y paquetización de productos y servicios, Métricas en Proyectos, Gerencia de Requerimientos, Formulación y Evaluación de Proyectos, Gerencia de Riesgo, Gerencia de Contratación y Negociación en Proyectos, Finanzas en Proyectos, Formación de Equipo de Proyectos, Gerencia de Calidad en Proyectos de TI, Técnicas de Estimación para Proyectos de TI, Administración de Recursos, Areas de Negocio en las que se desarrollan los Proyectos (deseable).

**Habilidades y Destrezas**

- Utilizar principios de interacción, comunicación, negociación.
- Elaborar perfil estratégico del cliente (FODA).
- Uso de herramientas de información de la empresa.
- Integración de aplicaciones.
- Inglés de Negocios.
- Habilidad para comunicarse efectivamente a todos los niveles de la Organización.
- Visión de Conjunto y solución de Problemas.
- Habilidad para identificar y manejar factores de riesgo en los proyectos.



**Autonomía y Autoridad:**

- Forma de Reporte: Reuniones Periódicas (Mensuales), Informes Periódicos, a través de Herramientas Automatizadas (Mensuales).
- Decisiones más Importantes: Asignación de Recursos a Proyectos, Administrar Cambio de Alcances generados por cualquier razón (Cliente / Interna), Productos o Soluciones a ser sugeridas a los clientes dentro del ámbito del Proyecto.
- Libertad para Actuar: Independencia en la toma de decisiones mientras exista alineación con el Cliente y con los canales internos de Intesa (Gerencias, Oficina de Proyectos, Contratos, Procura, etc.). Seguimiento de Políticas, Procesos, Procedimientos y Herramientas definidas por Soluciones de Negocio e Intesa para la Gerencia de los Proyectos.

**Dimensiones:**

<b>Cargo</b>	<b>Monto de los Proyectos</b>	<b>Otros Aspectos Generales</b>
Gte. de Proyecto Junior	Maneja proyectos hasta 500 MM de Bs.	Proyectos de bajo riesgo, con un nivel bajo-medio de criticidad en la operación del cliente. Proyectos de alcance regional.
Gte. de Proyecto	Maneja proyectos entre 501 y 1.000 MM Bs.	Proyectos de mediano riesgo, con un nivel medio-alto de criticidad en la operación del cliente. Proyectos que aplican generalmente a una o dos regiones.
Gte. de Proyecto Senior	Maneja proyectos superiores a 1.000 MM Bs.	Proyectos de alto riesgo, con un nivel alto de criticidad en la operación del cliente. Proyectos de alcance nacional.

Esta información permite tener un primer acercamiento a las funciones generales del Rol del Gerente de Proyectos de TI y permite también unificar expectativas en función de las exigencias esperadas del rol y a partir de allí pensar en el paso siguiente que tiene que ver con la identificación de las competencias.

## B. Resultados del segundo objetivo.

Este objetivo ha sido dividido en dos etapas, de acuerdo las distintas fuentes exploradas.

- Etapa 1: Identificar Competencias Claves a través de la Consulta a un Panel de Expertos.
- Producto: Establecer competencias críticas.

Como se explicó anteriormente, para la identificación de las competencias se aplicaron dos métodos diferentes y complementarios. El primero de ellos fue la Consulta a un Panel de Expertos.

Los resultados presentados a continuación fueron los obtenidos a través del cuestionario de competencias administrado al panel.

Las 23 Competencias evaluadas en el cuestionario fueron las siguientes:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Atención al Cliente/Usuario         | 13. Integridad                             |
| 2. Búsqueda de Información             | 14. Interrelaciones                        |
| 3. Conciencia Organizacional           | 15. Liderazgo                              |
| 4. Confianza en sí mismo               | 16. Negociación                            |
| 5. Conocimientos Técnicos              | 17. Orientación a Resultados               |
| 6. Desarrollo de Talento               | 18. Pensamiento Analítico                  |
| 7. Dirección de la Gente               | 19. Pensamiento Conceptual                 |
| 8. Empowerment - Motivación de Otros   | 20. Preocupación por el Orden y la Calidad |
| 9. Flexibilidad                        | 21. Sensibilidad Interpersonal             |
| 10. Impulso a la Mejora Organizacional | 22. Trabajo en Equipo                      |
| 11. Influencia                         | 23. Visión Estratégica                     |
| 12. Iniciativa                         |  |



La definición de cada una de ellas podrá ser leída en la sección correspondiente a los Anexos.

Una vez administrado el cuestionario, se seleccionaron las competencias más características del rol de acuerdo a sus puntuaciones. Dicha puntuación fue obtenida de los valores otorgados por las personas consultada, a las conductas o enunciados del cuestionario. Calificación de 1 para el valor más bajo, menos característico del rol, y 6 como el valor más alto, más característico del rol (Ver tabla 2). Como cada conducta fue previamente asociada a una competencia específica; a mayor puntuación de la conducta, mayor puntuación de la competencia.

Tabla 2: Escala de puntos empleada en el cuestionario.

No característico	Parcialmente Característico	Característico
1	3	5
2	4	6

Tomando en cuenta esta escala, se consideró como punto límite para seleccionar las competencias más relevantes del rol, aquellas cuyo valor fuese igual o superior a 4.5; ya que este valor permite considerar situaciones borde que pudieran ser importantes para la investigación.

A continuación se presenta la puntuación promedio obtenida para cada competencia evaluada, de acuerdo a los valores dados a cada una de las conductas asociadas.

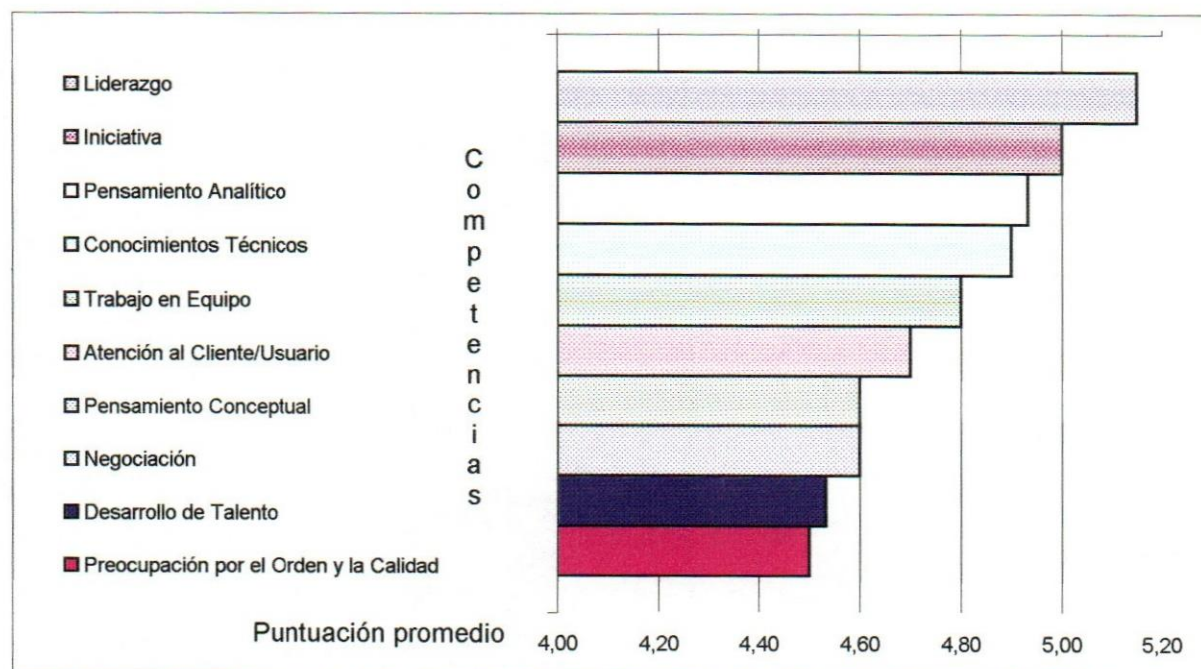
Tabla 3: Competencias Evaluadas en el Cuestionario.

	Competencia	Puntuación General (promedio)
1	Liderazgo	5,15
2	Iniciativa	5,00
3	Pensamiento Analítico	4,93
4	Conocimientos Técnicos	4,90
5	Trabajo en Equipo	4,80
6	Atención al Cliente/Usuario	4,70
7	Pensamiento Conceptual	4,60
8	Negociación	4,60
9	Desarrollo de Talento	4,53
10	Preocupación por el Orden y la Calidad	4,50
11	Dirección de la Gente	4,45
12	Impulso a la Mejora Organizacional	4,40
13	Visión Estratégica	4,40
14	Orientación a Resultados	4,40
15	Conciencia Organizacional	4,40
16	Búsqueda de Información	4,33
17	Flexibilidad	4,07
18	Empowerment - Motivación de Otros	4,07
19	Influencia	3,93
20	Integridad	3,87
21	Sensibilidad Interpersonal	3,80
22	Interrelaciones	3,60
23	Confianza en sí mismo	3,55

Así y de acuerdo a la información generada por el Panel de Expertos, las conductas consideradas como más características del rol de Gerente de Proyectos de TI, corresponden a las siguientes Competencias:



Gráfico 2: Competencias más relevantes PE



Adicionalmente a través de las respuestas generadas en el cuestionario se pudo identificar el nivel de “intensidad” con el cuál es requerida cada una de estas competencias.

Tabla 4: Niveles de las Competencias PE.

Competencia	Nivel		
	Bajo	Medio	Alto
1 Liderazgo			X
2 Iniciativa		X	
3 Pensamiento Analítico		X	
4 Conocimientos Técnicos		X	
5 Trabajo en Equipo		X	
6 Atención al Cliente/Usuario			X
7 Pensamiento Conceptual		X	
8 Negociación		X	
9 Desarrollo de Talento		X	
10 Preocupación por el Orden y Calidad			X

De acuerdo a esta información para las competencias de Liderazgo, Atención al Cliente/ Usuario y Preocupación por el Orden y Calidad, se requiere un nivel alto (gran profundidad). Mientras que para las siete restantes se requieren en un nivel medio.

A continuación se describen los resultados obtenidos para la segunda etapa del objetivo.

- Etapa 2: Identificar las Competencias Claves a través de Entrevistas de Incidentes Críticos.
- Producto: Establecer competencias críticas.

Como se mencionó anteriormente, para la identificación de las competencias se aplicaron de dos métodos diferentes y complementarios, el primero de ellos fue la consulta a un Panel de Expertos y el segundo corresponde a las Entrevistas de Incidentes Críticos.

Esta entrevista fue realizada a 10 gerentes de proyectos divididos en dos grupos, de acuerdo a los resultados de las evaluaciones de los últimos 3 años.

Se constituyó el grupo "A" integrado por 5 gerentes con las calificaciones más altas; y el grupo "B" integrado por 5 gerentes con las calificaciones más bajas. La finalidad de esta clasificación fue el obtener las competencias diferenciadoras del comportamiento excelente.



Tabla 5: Evaluaciones del grupo de 15 Gerentes de Proyectos<sup>4</sup>

Gerentes de Proyecto	Evaluación 1999	Evaluación 2000	Evaluación 2001	Promedio Gral. (3 años)
Persona 1	115	111	110	112,00
Persona 2	115	108	111	111,33
Persona 3	110	108	111	109,67
Persona 4	110	108	105	107,67
Persona 5	112	106	104	107,33
Persona 6	103	107	111	107,00
Persona 7	105	107	106	106,00
Persona 8	107	105	104	105,33
Persona 9	105	107	104	105,33
Persona 10	104	103	101	102,67
Persona 11	101	102	103	102,00
Persona 12	100	103	102	101,67
Persona 13	97	102	105	101,33
Persona 14	98	102	103	101,00
Persona 15	102	100	98	100,00

Una vez seleccionados los grupos se realizaron las entrevistas, siguiendo el patrón explicado en la metodología. El resultado de estas entrevistas se codificó y a partir de allí se generó una matriz en la cual se indica en número de entrevistados que refirieron la competencia, la frecuencia y el nivel de “intensidad” más alto señalado.

A continuación se presenta el cuadro con los resultados para el grupo “A”.

<sup>4</sup> La puntuación de 100 puntos equivale a objetivos del año logrados sin aporte adicional.

Tabla 6: Competencias identificadas por el Grupo A.

	Competencia	N° Entrevistados que refirieron la competencia	Frecuencias Acumuladas	Nivel máximo referido
1	Atención al Cliente/Usuario	5	16	Alto
2	Pensamiento Conceptual	5	15	Alto
3	Negociación	5	13	Alto
4	Iniciativa	5	13	Alto
5	Liderazgo	5	11	Medio
6	Trabajo en Equipo	5	11	Medio
7	Conocimientos Técnicos	5	11	Medio
8	Preocupación por el Orden y la Calidad	5	10	Alto
9	Pensamiento Analítico	5	9	Alto
10	Orientación a Resultados	5	9	Medio
11	Desarrollo de Talento	5	7	Medio
12	Dirección de la Gente	4	6	Medio
13	Búsqueda de Información	4	6	Medio
14	Empowerment - Motivación de Otros	3	3	Medio
15	Conciencia Organizacional	3	3	Medio
16	Influencia	2	2	Medio
	<b>Total Frecuencia</b>		<b>145</b>	

Para la selección de las competencias claves se tomaron en cuenta aquellas que fueron referidas por la totalidad del grupo y cuyo nivel máximo fue alto.

Para el grupo "A" son:

- Atención al Cliente/Usuario
- Pensamiento Conceptual
- Negociación
- Iniciativa
- Preocupación por el Orden y la Calidad
- Pensamiento Analítico



Tabla 7: Competencias identificadas por el Grupo B

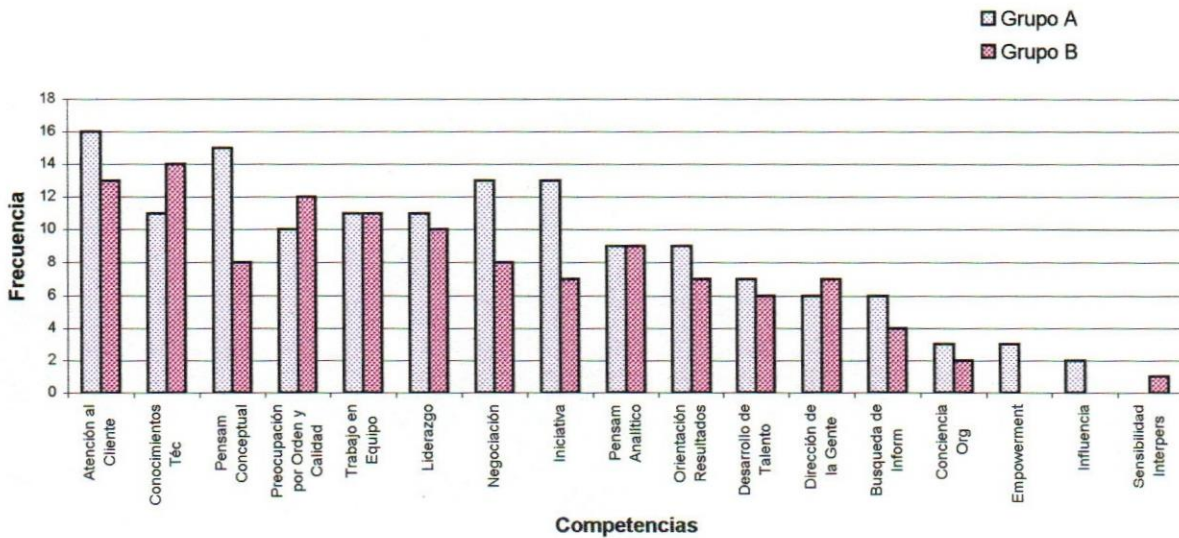
Competencia	N° Entrevistados que refirieron la competencia	Frecuencias Acumuladas	Nivel máximo referido
1 Conocimientos Técnicos	5	14	Alto
2 Atención al Cliente/Usuario	5	13	Alto
3 Preocupación por el Orden y la Calidad	5	12	Alto
4 Trabajo en Equipo	5	11	Alto
5 Liderazgo	5	10	Alto
6 Pensamiento Analítico	5	9	Alto
7 Negociación	5	8	Medio
8 Pensamiento Conceptual	5	8	Medio
9 Iniciativa	5	7	Medio
10 Dirección de la Gente	5	7	Medio
11 Orientación a Resultados	5	7	Medio
12 Desarrollo de Talento	4	6	Bajo
13 Búsqueda de Información	3	4	Alto
14 Conciencia Organizacional	1	2	Bajo
15 Sensibilidad Interpersonal	1	1	Bajo
Total Frecuencia		119	

Para el grupo "B" las competencias claves son:

- Conocimientos Técnicos
- Atención al Cliente/Usuario
- Preocupación por el Orden y la Calidad
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Pensamiento Analítico

En la gráfica siguiente, se pueden observar las diferencias en las frecuencias obtenidas por cada grupo con relación a las competencias identificadas.

Gráfico 3: Frecuencias de Competencias por Grupos



A partir de la gráfica se puede decir lo siguiente:

a) Se observa una diferencia significativa en las frecuencias de: Pensamiento Conceptual, Negociación e Iniciativa. Lo que podría significar que para el grupo A es más habitual que para el grupo B.

b) Para el grupo B, las competencias de Conocimientos Técnicos y Preocupación por el Orden y la Calidad son más recurrentes que para el grupo A.

c) En ambos grupos la competencia de Atención al Cliente/Usuario tiene frecuencias altas.

A continuación se presenta un cuadro resumen con las competencias que se consideraron más relevantes para el rol del Gerente de Proyectos de TI en las entrevistas de incidentes críticos.



Tabla 8: Cuadro Resumen de las competencias claves  
obtenidas a partir de las entrevistas.

COMPETENCIA	GRUPO A	GRUPO B
Liderazgo		X
Iniciativa	X	
Pensamiento Analítico	X	X
Conocimientos Técnicos		X
Trabajo en Equipo		X
Atención al Cliente/Usuario	X	X
Pensamiento Conceptual	X	
Negociación	X	
Preocupación por el Orden y la Calidad	X	X

Del total de 9 competencias sólo hay 2 que son comunes en ambos grupos. Esto es interesante porque podemos a partir de estos resultados obtener las competencias que son diferenciadoras del comportamiento superior del promedio.

### C. Resultados del tercer objetivo.

Para la Generación del Modelo de Competencias se tomaron en cuenta:

- Resultados de los dos objetivos anteriores.
- Interpretación de resultados a la luz del marco teórico.

En el próximo capítulo se expondrán las principales interpretaciones y explicaciones encontradas sobre la base de los resultados anteriores y posteriormente se presentará el resultado del tercer objetivo correspondiente a la generación del Modelo de Competencias.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se exponen algunas consideraciones a partir del problema objeto de estudio, y relacionando los resultados obtenidos anteriormente con el marco teórico de la investigación.

La labor del Gerente de Proyectos de TI tal como fue definida para Intesa es una actividad que va más allá de la ejecución de proyectos; no solo se debe planificar, dirigir y controlar sino que se debe asegurar que todo se realice con altos niveles de calidad y bajo unos lineamientos o acuerdos de servicios previamente establecidos.

Para la cultura de los gerentes de proyectos de Intesa, existen dos elementos fundamentales, el primero de ellos es el producto y el segundo es el cliente.

El producto desarrollado es el principal, pues la misión de la organización no es brindar simples aplicaciones o sistemas; sino dar *Soluciones Integradas* que se ajusten a las necesidades del negocio del cliente. Las soluciones desarrolladas son constantemente evaluadas por el cliente y están sometidas por altos controles tanto internos como externos. Esto requiere contar con profesionales del área con suficiente nivel de *Conocimiento Técnico* para generar soluciones competitivas y de mayor calidad.

Después del producto se encuentra el Cliente. En la experiencia de Intesa, el manejo del cliente ha impulsado la necesidad de crear estructuras organizativas destinadas únicamente a establecer y mantener las relaciones con éste. El gerente de proyectos no genera la venta de una forma directa, pero sí tiene un papel fundamental en los negocios futuros. No solo debe ejecutar bien su trabajo, sino que debe mantener "satisfecho" al cliente a tal punto que sea capaz de generar puertas de acceso para posibles contratos, tanto así que es fundamental



su participación en la elaboración de propuestas y hasta tiene actividades asignadas relacionadas a la facturación al cliente.

Esto supone que las funciones del gerente de proyectos en esta organización, van más allá de gerenciar sólo proyectos. Su labor es vista como más integral, actúa como asesor del cliente. En la mayoría de los casos requiere *negociar* cambios de alcance y debe hacerlo de tal manera que no perjudique al cliente y a la vez no genere una alteración mayor en el proyecto. El gerente debe pensar en brindar más que soluciones a corto plazo, brindar soluciones a mediano plazo; y allí radica la importancia que tiene en su labor como asesor.

Además del producto y la calidad, se le da importancia a elementos como el tiempo y el costo. Los proyectos son ejecutados siguiendo niveles establecidos. De hecho existe una organización (Oficina de Proyectos) que controla los avances de todos los proyectos y hace sugerencias y recomendaciones cuando se evidencian desviaciones. No solo el gerente del proyecto se ocupa de llevar su control interno, además es supervisado constantemente por un grupo externo al proyecto. Así, se requiere de una alta capacidad de *control* y conocimientos sobre la gestión de proyectos, lo cual es una exigencia más del rol.

Estas son sólo algunas reflexiones a partir del conocimiento desprendido de la descripción de cargo.

Ahora se presenta un análisis de las competencias identificadas en las sesiones con el Panel de Expertos y las Entrevistas de Incidentes Críticos.

En total se obtuvieron 10 competencias claves. Analizando los elementos de coincidencias entre los grupos, se presentan las siguientes interpretaciones.

Tabla 9: Cuadro Resumen de las competencias seleccionadas

COMPETENCIA	PANEL EXPERTOS	GRUPO A	GRUPO B
Atención al Cliente/Usuario	X	X	X
Conocimientos Técnicos	X		X
Desarrollo de Talento	X		
Iniciativa	X	X	
Liderazgo	X		X
Negociación	X	X	
Pensamiento Analítico	X	X	X
Pensamiento Conceptual	X	X	
Preocupación por el Orden y la Calidad	X	X	X
Trabajo en Equipo	X		X

- a) Las competencias comunes en los grupos son: Atención al Cliente/Usuario, Preocupación por el Orden y la Calidad y Pensamiento Analítico.

En estas competencias coincidentes pareciera estar implícito los elementos culturales de los gerentes a los cuales se hacía mención anteriormente. Se refiere a los elementos de producto y cliente.

- Atención al Cliente/Usuario, apunta a esa necesidad de estar en contacto constante con el cliente, de interpretar su necesidad y de satisfacerlo al máximo posible.
- Preocupación por el Orden y la Calidad, apunta al producto. Es importante para estos gerentes dar *soluciones* de calidad; por lo que el control es muy importante.
- Pensamiento Analítico, es un elemento que caracteriza al área del conocimiento (TI) en el cual se encuentra el gerente. El profesional de esta área debe ser capaz de entender bien una situación, separarla en partes e identificar sus implicaciones de forma sistemática.



b) Competencias comunes entre el Panel y grupo A: Pensamiento Conceptual, Negociación, Iniciativa.

Estas competencias fueron consideradas importantes por el panel de expertos y fue mayormente referida por el grupo de gerentes con niveles de alto desempeño. Estas competencias pudieran permitir establecer la diferencia entre el excelente del promedio, por lo que su manifestación no es tan común.

- Pensamiento Conceptual: como se mencionó en el marco teórico, los proyectos de TI requieren de niveles de abstracción conceptual para poder traducir la idea o necesidad del cliente y convertirla en un producto o solución. El pensamiento conceptual permite construir modelos, lo que constituye un factor fundamental para el área. El gerente debe ser capaz no sólo de visualizar la solución sino de presentarla y explicarla con suficiente claridad a otros.
- Negociación: como es importante la relación con el cliente, por lo tanto la habilidad para negociar es determinante. Debe ser capaz de establecer alianzas no solamente para el corto plazo, sino para el mediano plazo; así como lograr acuerdos ventajosos para ambas partes.
- Iniciativa: Esta competencia se relaciona con la proactividad. En el contexto de cultural y de país en el cual se desenvuelve el gerente de proyectos, se exige que se adelante a los problemas y que actúe de forma decidida y proactiva. Son muchos los factores que pueden dificultar el logro de un proyecto, son muchas las variables que se deben manejar; por ello se requiere estar constantemente alerta y anticipar situaciones riesgosas.

- c) Competencias comunes del Panel y grupo B: Conocimientos Técnicos, Trabajo en Equipo, Liderazgo.

Estas competencias parecieran apuntar a requerimientos genéricos del rol como gestión de proyectos y que están complementando las anteriores.

- Conocimiento Técnico: esta labor requiere un conocimiento del área, aunque pudiera no ser tan profundo. Justamente por la naturaleza propia de los proyectos y la especialización del área, el gerente debe apoyarse en la diversidad funcional de los miembros del equipo. Sí es importante que conozca de manera integral el área e incluso que requiera conocimientos de otras áreas como: finanzas, contratos, recursos humanos, etc. pero en la generalidad de los casos no se requiere que sea un especialista.
  - Trabajo en Equipo: es una característica fundamental para todo aquel que participe en proyectos. El equipo constituye el actor principal y es el generador del producto.
  - Liderazgo: definitivamente, es un elemento caracterizador de todo aquel que espere conducir e influir sobre un equipo de trabajo , así como integrar distintas funciones. No hay que olvidar que el gerente de proyecto es ante todo el director de la orquesta.
- d) Finalmente, hay una competencia que el panel de experto presenta pero que no es significativa para los dos grupos de entrevistados. Ella es: Desarrollo de Talento. Por esta razón no fue considerada para el análisis final.



El análisis las competencias no se refiere únicamente a su identificación también se debe analizar los niveles en los cuales son requeridos.

A continuación se presenta un cuadro resumen con los niveles de “intensidad” máximos referidos para las competencias anteriores, por cada uno de los grupos analizados.

Tabla 10: Cuadro resumen de las competencias por nivel

Competencia	Panel	Grupo A	Grupo B	Resultado
Atención al Cliente/Usuario	Alto	Alto	Alto	Alto
Conocimientos Técnicos	Medio	Medio	Alto	Medio
Iniciativa	Medio	Medio	Medio	Medio
Liderazgo	Alto	Medio	Medio	Medio
Negociación	Medio	Alto	Medio	Medio
Pensamiento Analítico	Medio	Alto	Alto	Medio
Pensamiento Conceptual	Medio	Alto	Medio	Medio
Preocupación por el Orden y la Calidad	Alto	Alto	Alto	Alto
Trabajo en Equipo	Medio	Medio	Alto	Medio

Para determinar el nivel de las competencias, se tomó el valor que más se repite entre los tres grupos. En la columna de resultados se puede apreciar los niveles correspondientes a cada competencia.

Una vez revisadas cada una de las competencias resultantes, se presenta el Modelo de Competencias definido para el rol de gerente de proyectos de TI estudiado.

## MODELO DE COMPETENCIAS

El siguiente modelo de competencias está conformado por 9 competencias las cuales han sido divididas en tres grupos:

- a) **Competencias genéricas del rol:** Son aquellas competencias que pueden asociarse de una manera general a la gestión de proyectos: son las más generales pues son necesarias independientemente del área de conocimiento en el cual se desarrolle el proyecto.
  - Liderazgo
  - Trabajo en Equipo
  - Pensamiento Analítico
  
- b) **Competencias asociadas al rol por el contexto organizacional:** son un poco más específicas pues responde a una necesidad organizacional, en este caso responden al contexto de la empresa analizada. Sin embargo, esto no significa que tiene un carácter exclusivo, pues puede adaptarse a otras realidades.
  - Atención al Cliente/Usuario
  - Preocupación por el Orden y la Calidad
  - Conocimientos Técnicos
  
- c) **Competencias diferenciadoras del comportamiento excelente del promedio:** es el nivel más específico presentado y responde a esa necesidad inicial de las organizaciones de buscar lo mejor y potenciar en otros aquellos elementos claves para hacerlos más competitivos.
  - Iniciativa
  - Negociación
  - Pensamiento Conceptual



## Liderazgo

Es la capacidad del gerente de proyectos por motivar, integrar y conducir a un grupo de trabajo a lograr los resultados esperados. Implica el deseo de orientar a los demás.

### Descripción de conductas

#### Nivel Bajo: Maneja con efectividad las reuniones

- Fija los objetivos y prepara la agenda de una reunión
- Presenta la agenda, discute los objetivos y controla el tiempo
- Se asegura que el grupo dispone de la información necesaria; mantiene informadas a las personas afectadas por una decisión
- Explica las razones que han llevado a tomar una decisión

#### Nivel Medio: Promueve la eficiencia del grupo

- Dirige el proceso de interacción de grupo con el objeto de mantener alta la motivación del equipo y para alcanzar buenos niveles de productividad
- Involucra a la gente relacionada con el proyecto y los invita a contribuir, formando equipo, hace preguntas y diseña actividades basadas en tormentas de ideas para facilitar la toma de decisiones.
- Focaliza la atención del grupo en las prioridades o tareas y refuerza a quienes participan.
- Defiende la reputación del grupo o equipo en la empresa y lucha por obtener tanto el personal y los recursos como la información necesaria para el buen funcionamiento del mismo
- Hace uso de su autoridad y poder de la forma más justa y equitativa posible

#### Nivel Alto: Se posiciona como Líder

- Consigue que los demás participen de sus propios objetivos, misión, responsabilidad, clima, tono y políticas.
- Es un líder con carisma especial, genera en su equipo un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la visión de la empresa

## Trabajo en Equipo

Es la orientación del gerente de proyectos a trabajar en colaboración con otros e integrarse de manera efectiva a los grupos de trabajo, trabajar juntos en oposición a hacerlo en forma individual y con el fin lograr un objetivo o la solución de un problema.

### Descripción de conductas

#### Nivel Bajo: Cooperera

- Participa con gusto en las actividades y apoya las decisiones del grupo.
- Ofrece espontáneamente tips o ideas para solucionar problemas. Como miembro de un grupo comparte toda la información relevante
- Habla en forma positiva de los miembros del grupo, en términos de sus habilidades y contribuciones y respeta la opinión de los demás.

#### Nivel Medio: Estimula a los demás

- Pide sugerencias y aprecia las ideas y experiencia de los miembros del equipo, mantiene una actitud abierta para aprender de los demás
- Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que trabajan bien.
- Anima y motiva a los demás, haciéndoles sentirse importantes como miembros del grupo

#### Nivel Alto: Crea espíritu de equipo

- Actúa para desarrollar un clima de trabajo en equipo y cooperación (celebra reuniones y crea símbolos de identidad en el grupo).
- Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros
- Pone en evidencia los conflictos del grupo, afronta los problemas que surgen y trabaja para resolverlos en beneficio del equipo



## **Pensamiento Analítico**

Es la capacidad del gerente de proyectos para llegar a entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizando continuamente comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles y estableciendo racionalmente prioridades. Igualmente, identifica las relaciones causa-efecto de los eventos.

### Descripción de conductas

Nivel Bajo: Desglosa problemas e identifica relaciones básicas

- Desagrega los problemas o situaciones a nivel de una lista sencilla de tareas o actividades por realizar
- Analiza relaciones entre algunas partes de un problema o situación
- Establece relaciones causales sencillas (A causa B)
- Identifica los puntos a favor o en contra en una situación o decisión
- Marca prioridades en las tareas o acciones, según el orden de importancia

Nivel Medio: Visualiza relaciones múltiples

- Analiza relaciones entre varias partes de un problema o situación
- Es capaz de desglosar sistemáticamente una tarea / situación compleja en partes manejables
- Reconoce posibles causas o consecuencias de una acción
- Generalmente anticipa los obstáculos que podrán aparecer en un proceso y piensa en los siguientes pasos

Nivel Alto: Realiza planes o análisis complejos

- Desglosa sistemáticamente un proceso, proyecto o problema complejo en las partes que lo componen
- Utiliza diferentes técnicas para analizar cada una de las partes de un problema complejo y sopesa el valor de cada una de ellas y de esta forma abordarlas, llegando a varias soluciones.

## **Atención al Cliente / Usuario**

Es la orientación del gerente de proyectos a ayudar al usuario o al cliente a satisfacer su necesidad. Se esfuerza para conocer y resolver sus problemas. (Cliente puede incluir también sus compañeros o cualquier persona que intente ayudar).

### Descripción de conductas

#### Nivel Bajo: Hace un seguimiento

- Responde a las preguntas, quejas o problemas del cliente o usuario
- Mantiene actualizado al cliente sobre la situación de los trámites proyectos / asuntos. (Pero no indaga sobre los problemas no expresados y menos evidentes del cliente).
- Ofrece al cliente información útil
- Le da un servicio grato y amable

#### Nivel Medio: Se compromete personalmente

- Se responsabiliza personalmente de subsanar sin excusas y con profundidad los problemas del cliente o usuario
- Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente o usuario, especialmente cuando éste pasa por períodos críticos, o dedica tiempo extra
- Habla bien del cliente con expectativas positivas

#### Nivel Alto: Resuelve las necesidades de fondo del cliente

- Comprende el negocio del cliente busca información sobre las verdaderas necesidades latentes, pero no explícitas; es decir, indaga proactivamente más allá de las necesidades que el cliente le manifestó en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
- Entabla una relación con el cliente o usuario con perspectivas a largo plazo para resolver sus necesidades.
- No busca obtener un beneficio de inmediato sino que si es necesario sacrifica "el hoy por el mañana".
- Desarrolla y actúa sobre una opinión independiente sobre las necesidades, problemas y oportunidades del cliente.



## **Preocupación por el Orden y la Calidad**

Es la preocupación del gerente de proyectos por garantizar la calidad, prestando atención a los pequeños detalles; comprueba y controla continuamente el trabajo o la información que maneja. Actúa para reducir la incertidumbre e insiste en que los roles y las actividades asignadas estén claras.

### **Descripción de conductas**

**Nivel Bajo:** Muestra preocupación por el orden y la claridad

- La gusta trabajar con data e ideas claras y busca tener definidos y preferiblemente formulados por escrito los objetivos, tareas y roles
- Verifica, doblemente la exactitud de la información o de su propio trabajo
- Registra y documenta casos o eventos que permiten mejorar los procesos o facilitar las soluciones a los problemas

**Nivel Medio:** Controla la calidad del trabajo de los demás

- Se asegura que el trabajo de los demás cumpla con los requerimientos establecidos o las especificaciones del proceso
- Lleva un seguimiento detallado de las actividades propias o de los demás

**Nivel Alto:** Controla el progreso de un proyecto

- Revisa periódicamente el avance del proyecto respecto a sus objetivos y plazos
- Realiza un seguimiento de la información, detecta datos erróneos o ausentes para mejorar el proceso o el orden de los sistemas establecidos

## Conocimientos Técnicos

Es la preocupación del gerente de proyectos por desarrollarse y continuar adquiriendo nuevos conocimientos para contribuir con los negocios de la empresa. Pone en práctica o aplica sus conocimientos técnicos, así como transfiere a otros, aquellos conocimientos relacionados con el trabajo.

### Descripción de conductas

Nivel Bajo: Se mantiene al día en su propio campo de experticia

- Tiene iniciativas para mantenerse al día en las nuevas tecnologías, hablando con otros, asistiendo a cursos o conferencias.
- Responde a preguntas como experto en su materia y da información actualizada sobre temas de interés técnico.
- Aplica sus conocimientos técnicos para identificar problemas, puntos críticos de una decisión.
- Aporta ideas para profundizar en el tema o en los problemas de discusión.

Nivel Medio: Da apoyo técnico

- Comparte espontáneamente con los demás su experticia y busca oportunidades para ayudar a la gente a resolver problemas o dudas técnicas de un problema. Actúa como "consultor externo".
- Toma la iniciativa de desarrollar mayor experticia en sus colegas y subordinados.
- No se conforma con tener conocimientos en su campo sino que también actúa para mantener un conocimiento de los asuntos clave del negocio.

Nivel Alto: Utiliza los conocimientos técnicos

- Demuestra un conocimiento profundo de los enfoques o servicios o soluciones que pueden influir en el negocio.
- Obtiene conocimientos de una gran variedad de fuentes para tener una visión amplia de futuro y las consiguientes implicaciones del negocio.
- Utiliza sus conocimientos técnicos y del negocio para crear una visión de lo que puede ser la institución si se aplican nuevos enfoques.



## **Iniciativa**

Es la predisposición del gerente para actuar de forma rápida y proactiva ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

### Descripción de conductas

Nivel Bajo: Identifica las oportunidades o los problemas actuales.

- Reconoce las oportunidades actuales y actúa para materializarlas o bien se enfrenta con los problemas (normalmente dentro de los primeros días)
- Actúa rápida y decididamente en una crisis, (cuando lo normal sería esperar, analizarla y ver si se resuelve por sí sola).

Nivel Medio: Se adelanta a los acontecimientos

- Se adelanta a los acontecimientos y minimiza problemas potenciales.
- Se prepara con opciones y con un plan de contingencia.

Nivel Alto: Previene crisis

- Se anticipa y se prepara para aprovechar oportunidades o evitar crisis que no son evidentes para otros
- Proactivo para resolver dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica.
- Alta capacidad de proponer mejoras sin que haya un problema concreto a solucionar.

## **Negociación**

Es la capacidad del gerente de proyectos de promover negocios y desarrollar alianzas y sociedades de negocios a largo plazo, beneficiosas para ambas partes. Estas habilidades requieren una integración de competencias tales como Pensamiento Analítico, Sensibilidad Interpersonal e Influencia.

### Descripción de conductas

Nivel Bajo: Comprende la posición de su Interlocutor

- Demuestra entendimiento de la posición negociadora de la otra parte
- Escucha activamente y verifica la comprensión de la necesidad expresada por la otra parte

Nivel Medio: Aplica tácticas negociadoras

- Negocia en función de los puntos de honor de la empresa y usa tácticas negociadoras tradicionales (tales como retrasar, ocultar sus sentimientos, no ceder ante las presiones) según convenga
- Selecciona a la gente o al equipo que participaría en la negociación y los usa efectivamente. Incluye la alta gerencia cuando así convenga para cerrar el trato en principio
- Desarrolla la mejor alternativa de negociación

Nivel Alto: Comprende intereses y estrategias

- Demuestra comprensión de los deseos, inquietudes, puntos de honor de su interlocutor, así como la necesidad de la otra parte por causar buena impresión con la alta gerencia o los accionistas
- Estima con precisión la mejor alternativa de negociación de la otra parte, dando como resultado expectativas realistas de las negociaciones
- Muestra clara comprensión del orden estratégico de ofrecer vales durante una negociación. Hace propuestas consistentes con los valores y cultura de la otra parte
- Compromete a su interlocutor en la búsqueda conjunta por un acuerdo, justo y ventajoso para todas las partes
- Es genuino en los tratos con la otra parte para desarrollar opciones de mutua ganancia



## **Pensamiento Conceptual**

Es la capacidad del gerente de proyectos para identificar relaciones entre situaciones que no están interrelacionadas y construir modelos; así mismo, identifica los puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

### Descripción de conductas

#### Nivel Bajo: Reconoce patrones

- Usa su sentido común y su experiencia para identificar problemas
- Identifica inconsistencias, discrepancias, tendencias e interrelaciones entre datos.
- Reconoce las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado

#### Nivel Medio: Aplica conceptos complejos

- Utiliza las teorías o las tendencias para analizar las situaciones presentes
- Adapta correcta y adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos
- Sintetiza ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil

#### Nivel Alto: Crea nuevos conceptos

- Para explicar situaciones o resolver problemas crea nuevos conceptos (no aprendidos previamente)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“Una persona que decida o necesite asumir uno de los roles planteados sin tener un buen desarrollo de las competencias requeridas para convertirlo en estrella, sencillamente tiene mayores probabilidades de fracasar en su labor y por tanto de estancarse en su carrera profesional, cumpliendo con el famoso principio de Peter: En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia” Palacios (2000), 128.

No basta con saber cuáles son las competencias que el rol de gerente de proyectos requiera, es necesario buscar su desarrollo. Para algunos gerentes quizás el reunir todas las competencias expuestas en el modelo signifique una labor difícil; sin embargo, lo positivo que presenta la teoría de las competencias no es que se queda en identificarlas, sino que permite desarrollarlas.

Para el desarrollo de las competencias solamente se requiere *actitud*. La actitud que debe adoptar quien quiera desarrollarlas. Es la voluntad de la persona en intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que lo favorezcan.

Para adquirir nuevas competencias no se requiere asistir a un curso de formación en el cual el maestro tras dar una sesión de clase, provee a los asistentes las herramientas necesarias para desarrollarlas. Adquirir nuevas competencias se



realiza en el transcurso mismo del trabajo, en él y mediante él. Es la movilidad en el transcurso de la vida profesional lo que aporta las ocasiones de desarrollo individual y procura situaciones de aprendizaje.

Adquirir competencias se trata esencialmente de saber sacar partido a las propias experiencias adoptando una actitud crítica con relación a la manera como se perciben y se resuelven los problemas y siendo capaz de analizar el propio comportamiento identificando las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones. LEVY-LEBOYER (2002), 134.

Cada vez que sea posible y después de analizar el propio comportamiento, se puede comparar con el análisis obtenido de otros compañeros que hayan tenido las mismas oportunidades; esto permite percibir mejor la manera personal de aprender y aislar las posibles razones que hayan impedido sacar partido a experiencias concretas. Es también un momento para percibir cómo difiere de unos individuos a otros el provecho de una misma experiencia.

En este sentido son muchos los retos que tiene por delante el gerente de proyectos y para poder ser exitoso, requiere atender no sólo elementos de conocimientos, sino a ciertas características personales que podrán asegurar su éxito profesional a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguadero, Francisco (1997). La sociedad de la información, Acento Editorial, Madrid.
- Hernández, Fernández y cols (1991). Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, México.
- Hay Group (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos, Deusto, 2da edición, Bilbao.
- Levy-Leboyer, Claude (2002). Gestión de las competencias, Gestión 2000, 2da edición, Barcelona.
- Miranda, Juan José (1997). Gestión de proyectos, MM Editores, 3ra edición, Bogotá.
- Palacios, Luis Enrique (2000). Principios esenciales para realizar proyectos, Publicaciones UCAB, 2da edición, Caracas.
- Palacios, Luis Enrique (1999). Sabiduría popular en la empresa venezolana, Publicaciones UCAB, Caracas.
- Robbins, S.P (1998). Organizational Behaviour, Prentice Hall Inc, Octava edición, USA.
- Project Management Institute (2000). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).
- Hay Group (2001). *Gestión del talento humano basado en competencias*. (investigación para la empresa Intesa)
- Hay /McBear (s.f). *Inventarios de Competencias*. Empresas: FIV e Intesa.
- Gramigna, María (s.f). *Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas*. (Monografía), P&A Partners.
- Alles, Martha (2001). *Competencias del Sur al Norte* (entrevista), xcompetencias.



## Anexo I: Cuestionario de Descripción de Cargo

### Identificación

Título del cargo:

Unidad /  
Organización:

Organigrama:

### Propósito del Cargo

El propósito, describe la contribución del cargo a la consecución de los objetivos de la empresa. Indica la razón de ser del cargo en la organización y debe responder a la pregunta: ¿Para qué está el cargo en la organización? ¿Qué resultados se esperan de él?

Resuma brevemente su propósito:

Acción

Función

Resultados

Guías de Acción

### Finalidades /Actividades

Las finalidades son enunciados que hacen específico el sentido global del Propósito General. Expresa los procesos en los cuales está involucrado el cargo en forma permanente, dinámica y positiva.

Las finalidades son diseñadas para hacer específico el sentido global y amplio que usted describió en el Propósito General de su cargo. Son declaraciones breves que indican los resultados más importantes por los cuales es responsable el cargo.

La estructura interna de cada Finalidad es la siguiente:

- Verbo de acción (cómo incide el cargo)
- Función (sobre qué incide)
- Resultado (para qué)
- Actividades

### Dimensiones

En su cargo existen algunas variables económicas a las que el mismo afecta de una forma mas o menos directa. En esta sección se incluyen todas las cifras relevantes que permitan conocer el alcance, impacto o efecto evidente de su cargo en la organización. Refleje el concepto de estas dimensiones indicando datos anualizados.

- Total de Personal que reporta a usted

Directo:

Indirecto:

- Presupuesto anual operativo de su unidad
- Otros costos directos bajo su control

Otra información relativa a su gestión si la tuviere (Ejemplo: Ventas anuales, valor agregado, inventarios, unidades producidas, créditos, compras anuales, bienes de capital, etc.)

### Naturaleza y alcance:

Esta es una sección narrativa que expresa en qué consiste el cargo, cómo cuadra en el esquema total de la organización, cómo se relaciona con posiciones superiores y subordinadas, el clima dentro del cual opera y otros roles significativos que desempeña en la organización.



### Relaciones:

Señale con qué otros cargos dentro o fuera de la empresa (otras empresas, organismos gubernamentales, gremios) se relaciona el cargo para solicitar entradas (proveedores) o emitir resultados (clientes) y naturaleza o propósito de tales contactos.

### Perfil:

Indique las habilidades, conocimientos técnicos y características personales requeridas para desempeñar el cargo en forma competente.

- Educación
- Experiencia
- Conocimientos

### Autoridad y Autonomía

Indique cómo es su forma de reporte (informes, reuniones; formal, informal; verbal, escrito; ¿cuál es su frecuencia?); decisiones más importantes que se esperan del cargo, libertad para actuar. Señale la naturaleza y fuente de controles que rigen su libertad para actuar y que orienten su desempeño, tales como estrategias, políticas, metas, objetivos, normas, procedimientos, instrucciones.

### Otros Roles

Indique si el cargo participa en algún comité o equipo de trabajo. Especifique su objetivo, miembros que participan, rol del cargo y frecuencia de reunión.

## Anexo II: Cuestionario de Competencias

### Instrucciones

Se requiere que Usted dedique de 30 a 35 minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Cada ítem del cuestionario debe describir una conducta de trabajo esperada para el Rol del **Gerente de Proyectos**. Utilice la siguiente escala para indicar, en su opinión, qué tan frecuente debe ser esta conducta en el Gerente de Proyectos.

1. Casi Nunca
2. Rara vez
3. Algunas veces
4. A menudo
5. Casi siempre
6. Siempre

Seleccione la alternativa que mejor indique qué tan característica debe ser esta conducta en el Gerente de Proyectos. Si la conducta es muy característica del comportamiento habitual, usted debería marcar las opciones "5" ó "6". Si la conducta no es muy característica del Rol, usted debería marcar "3" ó "4". Si la conducta es poco característica, usted debería marcar "1" ó "2".

Marque con un círculo el número que corresponda a la alternativa de respuesta que usted seleccione.

Por favor conteste todos los enunciados. Si por alguna razón usted encuentra algún ítem que no se aplica al Rol, simplemente déjelo en blanco. En cada pregunta seleccione una sola alternativa.

Esta información esta siendo obtenida para propósitos de investigación, por lo que sus respuestas a este cuestionario son confidenciales. Esta información sólo será reportada como parte de resultados globales.

Por su cooperación, muchas GRACIAS !



## Un Gerente de Proyectos...

1	Autoriza y apoya a otros, los hace sentirse fuerte e importantes.	1 2 3 4 5 6
2	Entiende los problemas de los demás que no son tan evidentes.	1 2 3 4 5 6
3	Estima con precisión la mejor alternativa de negociación de la otra parte, dando como resultado expectativas realistas de las negociaciones.	1 2 3 4 5 6
4	Confía en sus decisiones y en lo que está haciendo, muestra respeto ante las capacidades de los demás.	1 2 3 4 5 6
5	Pone en evidencia los conflictos del grupo, afronta los problemas que surgen y trabaja para resolverlos en beneficio del equipo.	1 2 3 4 5 6
6	Generalmente anticipa los obstáculos que podrán aparecer en un proceso y piensa en los siguientes pasos.	1 2 3 4 5 6
7	Comprende el negocio del cliente busca información sobre las verdaderas necesidades latentes, pero no explícitas; es decir, indaga proactivamente más allá de las necesidades que el cliente le manifestó en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.	1 2 3 4 5 6
8	Dependiendo de cada situación es flexible aplicando las normas o procedimientos y adaptándolas para alcanzar los objetivos globales de la empresa.	1 2 3 4 5 6
9	Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, delega completamente la autoridad y responsabilidad, para que las personas desarrollen así una característica específica.	1 2 3 4 5 6
10	Adapta la presentación u orienta la discusión en función de los objetivos o intereses de su interlocutor.	1 2 3 4 5 6
11	Se ofrece para abordar misiones especialmente retadoras. "Me dijeron que aceptar esta responsabilidad era suicida, pero yo sabía que podía lograrlo, así que acepté el cargo".	1 2 3 4 5 6
12	Cambia de decisión para enfrentar la situación.	1 2 3 4 5 6
13	Hace uso de su autoridad y poder de la forma más justa y equitativa posible.	1 2 3 4 5 6
14	Considera cómo pueden verse afectadas las políticas, procesos y métodos (continuados en el tiempo) por los cambios futuros y las tendencias externas.	1 2 3 4 5 6



15	Se prepara con opciones y con un plan de contingencia.	1 2 3 4 5 6
16	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente o usuario, especialmente cuando éste pasa por períodos críticos, o dedica tiempo extra.	1 2 3 4 5 6
17	Sigue las normas al pie de la letra y actúa aún cuando no se alinee con el espíritu de la ley.	1 2 3 4 5 6
18	Verifica, doblemente la exactitud de la información o de su propio trabajo.	1 2 3 4 5 6
19	Comparte espontáneamente con los demás su experticia y busca oportunidades para ayudar a la gente a resolver problemas o dudas técnicas de un problema. Actúa como "consultor externo".	1 2 3 4 5 6
20	Dedica tiempo para dar instrucciones detalladas de cómo realizar la tarea o modela la tarea a realizar.	1 2 3 4 5 6
21	Actúa rápida y decididamente en una crisis, (cuando lo normal sería esperar, analizarla y ver si se resuelve por sí sola).	1 2 3 4 5 6
22	Establece estándares y exige un elevado nivel de desempeño y calidad; cuando es necesario, insiste en que sus órdenes o peticiones se sigan con rigor.	1 2 3 4 5 6
23	Expresa lo que está pensando aún cuando no se requiera o cuando, sería fácil el abstenerse de comentar la situación.	1 2 3 4 5 6
24	Capta y comprende los pensamientos, preocupaciones o sentimientos no expresados que la persona tiene en un momento determinado.	1 2 3 4 5 6
25	Se considera entre los mejores o más capaces en el rol, se percibe como una persona experta capaz de impulsar, desencadenar, empujar, etc.	1 2 3 4 5 6
26	Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	1 2 3 4 5 6
27	Identifica las fortalezas y áreas de mejora del personal a su cargo y da retroalimentación, en términos de comportamiento concretos y descriptivos.	1 2 3 4 5 6
28	Escucha activamente y verifica la comprensión de la necesidad expresada por la otra parte.	1 2 3 4 5 6
29	Adapta correcta y adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.	1 2 3 4 5 6



30	Identifica debilidades o disfunciones organizativas específicas y visualiza el cambio que se puede producir en las funciones, estructuras o procesos.	1 2 3 4 5 6
31	Establece personalmente procedimientos o hábitos que le permiten recoger información de distintos tipos de forma periódica.	1 2 3 4 5 6
32	Fomenta coaliciones políticas, actúa "tras los telones" para apoyar ideas (cabildeo), da o retiene información para crear determinados efectos, utiliza dinámicas de grupo para guiar o dirigir un grupo de personas.	1 2 3 4 5 6
33	Muestra su desacuerdo a sus superiores, colegas o clientes contacto.	1 2 3 4 5 6
34	Identifica las limitaciones implícitas o no expresadas, lo que se puede o no hacer, en distintos momentos o en ciertas posiciones.	1 2 3 4 5 6
35	Toma acciones para fomentar el aprendizaje y el desarrollo de las competencias de su personal por medio de asignaciones, la participación en proyectos o trabajo de equipo u otros medios.	1 2 3 4 5 6
36	Formula una serie de preguntas para ahondar en el origen de los problemas para ir más allá de lo evidente, no se conforma con lo que le digan, continua preguntando hasta saber qué fue lo que pasó.	1 2 3 4 5 6
37	Incluye conversaciones del trabajo, o acerca de la familia, los hijos, los deportes, y las noticias, etc.	1 2 3 4 5 6
38	Utiliza diferentes técnicas para analizar cada una de las partes de un problema complejo y sopesa el valor de cada una de ellas y de esta forma abordarlas, llegando a varias soluciones.	1 2 3 4 5 6
39	Tiene iniciativas para mantenerse al día en las nuevas tecnologías, hablando con otros, asistiendo a cursos o conferencias.	1 2 3 4 5 6
40	Le frustra sentirse ineficaz (Por ejemplo, lamenta haber perdido tiempo y quiere mejorar) pero no hace nada para conseguir mejoras concretas.	1 2 3 4 5 6
41	Compromete a su interlocutor en la búsqueda conjunta por un acuerdo, justo y ventajoso para todas las partes.	1 2 3 4 5 6
42	Se enfrenta a sus superiores u otras personalidades en forma contundente.	1 2 3 4 5 6
43	Explica las razones que han llevado a tomar una decisión.	1 2 3 4 5 6
44	Identifica las relaciones de poder existentes en la empresa u otras organizaciones (alianza, rivalidades).	1 2 3 4 5 6



45	Utiliza un modelo específico de estructura y desempeño organizacional deseados como guía para la toma de decisiones, acciones, reestructuración o influencia en los demás.	1 2 3 4 5 6
46	Confronta y discute abierta y directamente con la gente sus problemas de rendimiento.	1 2 3 4 5 6
47	Utiliza tácticas específicas en su proceso de influir con los demás y las adapta a cada grupo en función de sus intereses o motivación.	1 2 3 4 5 6
48	Consulta a aquellas personas que conocen de cerca la problemática.	1 2 3 4 5 6
49	Menciona haber dejado un trabajo porque estaba asociado con prácticas de negocios poco éticas.	1 2 3 4 5 6
50	Es un líder con carisma especial, genera en su equipo un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la visión de la empresa.	1 2 3 4 5 6
51	Hace amistades personales duraderas que lo apoyan o lo acompañan hasta lograr una meta de negocios.	1 2 3 4 5 6
52	Fija condiciones (limita opciones) o presiona por que tengan disponibles los recursos deseados.	1 2 3 4 5 6
53	Hace continuas referencias al posible beneficio, los rendimientos de una inversión o el análisis costo-beneficio de las acciones.	1 2 3 4 5 6
54	Identifica los puntos a favor o en contra en una situación o decisión.	1 2 3 4 5 6
55	Establece una relación con el cliente o usuario con perspectivas a largo plazo para resolver sus necesidades.	1 2 3 4 5 6
56	Identifica y utiliza la cultura y el lenguaje corporativo para dar la mejor respuesta.	1 2 3 4 5 6
57	Demuestra un conocimiento profundo de los enfoques o servicios o soluciones que pueden influir en el negocio.	1 2 3 4 5 6
58	Pide sugerencias y aprecia las ideas y experiencia de los miembros del equipo, mantiene una actitud abierta de aprender de los demás.	1 2 3 4 5 6
59	Se anticipa (6 meses o más) y se prepara para aprovechar oportunidades o evitar crisis que no son evidentes para otros.	1 2 3 4 5 6



60	Fija los objetivos y prepara la agenda de una reunión.	1 2 3 4 5 6
61	Mantiene actualizado al cliente sobre la situación de los trámites proyectos/asuntos. (pero no indaga sobre los problemas no expresados y menos evidentes del cliente).	1 2 3 4 5 6
62	Realiza cambios importantes o modificaciones en su propia unidad o la del usuario/cliente para responder a las necesidades de la situación.	1 2 3 4 5 6
63	Habla con la verdad, dice las cosas aunque pueda molestar a amigos, colegas o superiores	1 2 3 4 5 6
64	Se asegura de proporcionar información detallada sobre los objetivos y sus implicaciones a nivel individual y grupal.	1 2 3 4 5 6
65	Promueve reuniones o salidas diseñadas para mejorar o fortalecer el desarrollo de las relaciones con otros. Incluye el invitar personas a su casa o ir a la casa de otros.	1 2 3 4 5 6
66	Obtiene conocimientos de una gran variedad de fuentes para tener una visión amplia de futuro y las consiguientes implicaciones del negocio.	1 2 3 4 5 6
67	Anima y motiva a los demás, haciéndoles sentirse importantes como miembros del grupo	1 2 3 4 5 6
68	Realiza un seguimiento de la información, detecta datos erróneos o ausentes para mejorar el proceso o el orden de los sistemas establecidos.	1 2 3 4 5 6
69	Es capaz de actuar a pesar de la ambigüedad.	1 2 3 4 5 6
70	Para explicar situaciones o resolver problemas crea nuevos conceptos (no aprendidos previamente).	1 2 3 4 5 6
71	Entiende el sentido o el por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta y pobre.	1 2 3 4 5 6



## **Anexo III: Definiciones generales de las 23 competencias**

### Atención al Cliente/Usuario

Es la orientación del individuo a ayudar al usuario o al cliente a satisfacer sus necesidades. Se esfuerza para conocer y resolver sus problemas. (Cliente puede incluir también sus compañeros o cualquier persona que intente ayudar).

### Búsqueda de Información

Es la inquietud y la curiosidad del individuo para saber más sobre los temas o personas relacionadas con la empresa. Va más allá de realizar preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo, profundiza o presiona para conseguir la información más exacta y acude al entorno en búsqueda de oportunidades o información que pueda ser útil en el futuro.

### Conciencia Organizacional

Es la capacidad del individuo para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa u otras instituciones. Identifica tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, es capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a la gente y grupos dentro de la empresa.

### Confianza en sí mismo

Es el convencimiento del individuo de que es capaz de un buen trabajo, cumplir con la misión o tarea encomendada y de escoger un enfoque adecuado para superar problemas. Aborda nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

### Conocimientos Técnicos

Es la preocupación del individuo por desarrollarse y continuar adquiriendo nuevos conocimientos para contribuir con los negocios de la empresa. Pone en práctica o aplica sus conocimientos técnicos, así como transfiere a otros, aquellos conocimientos relacionados con el trabajo para "mostrar el camino a otros".

### Desarrollo de Talento

Es el interés del individuo por formar y desarrollar a su equipo de trabajo, en función de un análisis de sus fortalezas, áreas de mejora y potencialidad.

### Dirección de la Gente

Significa que el individuo utiliza el poder que la posición confiere de forma apropiada y efectiva. Logra comprometer a los demás para que hagan lo que considera que es adecuado y que beneficia a la empresa a largo plazo. Confronta a la gente y los hace responsables de sus resultados.

### Empowerment - Motivación de Otros

Es la capacidad del individuo para motivar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y facilitar el uso eficiente de los equipos.

### Flexibilidad

Es la capacidad del individuo de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con situaciones o grupos diversos. Entiende y valora posturas distintas o puntos de vistas encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promueve cambios en la propia institución o en las responsabilidades de su cargo.

### Impulso a la Mejora Organizacional

Es la capacidad del individuo de entender a profundidad los límites y la naturaleza de las organizaciones. En los niveles más altos, los individuos con esta competencia no sólo conocen los límites, sino que pueden identificar problemas específicos y actuar para cambiar la organización y así resolver los problemas que se han identificados.



### Iniciativa

Es la predisposición del individuo para actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

### Influencia

Es la capacidad del individuo de convencer usando data o información para conseguir que apoyen sus ideas o planes; así como llegar acuerdos válidos y aceptables para ambas partes.

### Integridad

Implica que las acciones del individuo son consistentes con lo que los valores de la institución. Comunica sus intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y aprecia la apertura y la honestidad, aún en negociaciones difíciles con personas externas.

### Interrelaciones

Es el interés del individuo de construir y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para hacer negocios o conseguir los objetivos estratégicos de la empresa.

### Liderazgo

Es el interés del individuo por motivar, integrar y conducir a la gente a lograr los resultados esperados. Tiene el deseo de guiar a los demás.

### Negociación

Es la capacidad del individuo de promover y/o concretar negocios y desarrollar alianzas y sociedades de negocios a largo plazo, beneficiosas para ambas partes. Estas habilidades requieren una integración de competencias tales como Pensamiento Analítico, Sensibilidad Interpersonal e Influencia.

### Orientación a Resultados

Es la preocupación del individuo por lograr los objetivos organizacionales de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos así como por fijarse metas retadoras (mejoramiento continuo), o por innovar.

### Pensamiento Analítico

Es la capacidad del individuo para llegar a entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizando continuamente comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles y estableciendo racionalmente prioridades. Igualmente, identifica las relaciones causa-efecto de los eventos.

### Pensamiento Conceptual

Es la capacidad del individuo para identificar relaciones entre situaciones que no están interrelacionadas y construir modelos; así mismo, identifica los puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

### Preocupación por el Orden y la Calidad

Es la preocupación del individuo por garantizar la calidad, prestando atención a los pequeños detalles; comprueba y controla continuamente el trabajo o la información que maneja. Actúa para reducir la incertidumbre e insiste en que los roles y las actividades asignadas estén claras.

### Sensibilidad Interpersonal

Es la capacidad del individuo de interpretar y entender la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas (se expresen verbalmente o no). Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los usuarios o clientes, supervisores, colegas y supervisores.



### Trabajo en Equipo

Es la orientación del individuo a trabajar en colaboración con otros e integrarse de manera efectiva a los grupos de trabajo para lograr de un objetivo institucional o la solución de un problema.

### Visión Estratégica

Es la capacidad del individuo de vincular la visión y la estrategia de la empresa con el trabajo de día a día, visualiza el impacto de los eventos sobre el negocio y cómo afecta las posibilidades de éxito.

## Anexo IV: Resultados parciales de las entrevistas grupo A

### ENTREVISTADO 1

Competencia	Total frases codificables	Máximo nivel de complejidad reportado		
		Bajo	Medio	Alto
Atención al Cliente/Usuario	4			x
Pensamiento Conceptual	4			x
Negociación	3			x
Iniciativa	3		x	
Conocimientos Técnicos	3		x	
Liderazgo	2		x	
Preocupación por el Orden y la Calidad	2			x
Orientación a Resultados	2		x	
Dirección de la Gente	2		x	
Trabajo en Equipo	1		x	
Pensamiento Analítico	1		x	
Desarrollo de Talento	1	x		
Búsqueda de Información	1		x	
Empowerment - Motivación de Otros	1		x	
Conciencia Organizacional	1	x		
<b>Total frecuencias</b>	<b>31</b>			

### ENTREVISTADO 2

Competencia	Total frases codificables	Máximo nivel de complejidad reportado		
		Bajo	Medio	Alto
Pensamiento Conceptual	3			x
Liderazgo	3		x	
Orientación a Resultados	3		x	
Atención al Cliente/Usuario	2			x
Negociación	2		x	
Iniciativa	2		x	
Trabajo en Equipo	2		x	
Preocupación por el Orden y la Calidad	2			x
Pensamiento Analítico	2			x
Desarrollo de Talento	2	x		
Conocimientos Técnicos	1		x	
Dirección de la Gente	1			
Búsqueda de Información	1		x	
<b>Total frecuencia</b>	<b>26</b>			



**ENTREVISTADO 3**

Competencia	Total frases codificables	Máximo nivel de complejidad reportado		
		Bajo	Medio	Alto
Atención al Cliente/Usuario	3			x
Pensamiento Conceptual	3		x	
Trabajo en Equipo	3		x	
Negociación	2		x	
Iniciativa	2		x	
Liderazgo	2		x	
Preocupación por el Orden y la Calidad	2			x
Pensamiento Analítico	2			x
Orientación a Resultados	2		x	
Conocimientos Técnicos	2		x	
Dirección de la Gente	2		x	
Busqueda de Información	2		x	
Desarrollo de Talento	1	x		
Empowerment - Motivación de Otros	1		x	
Conciencia Organizacional	1		x	
Influencia	1		x	
<b>Total frecuencias</b>	<b>31</b>			

**ENTREVISTADO 4**

Competencia	Total frases codificables	Máximo nivel de complejidad reportado		
		Bajo	Medio	Alto
Atención al Cliente/Usuario	3			x
Iniciativa	3		x	
Trabajo en Equipo	3		x	
Pensamiento Conceptual	2			x
Negociación	2			x
Liderazgo	2		x	
Preocupación por el Orden y la Calidad	2			x
Pensamiento Analítico	2		x	
Conocimientos Técnicos	2		x	
Desarrollo de Talento	2		x	
Orientación a Resultados	1		x	
Dirección de la Gente	1	x		
Empowerment - Motivación de Otros	1	x		
Conciencia Organizacional	1	x		
Influencia	1	x		
<b>Total frecuencias</b>	<b>28</b>			

**ENTREVISTADO 5**

Competencia	Total frases codificables	Máximo nivel de complejidad reportado		
		Bajo	Medio	Alto
Atención al Cliente/Usuario	4			x
Negociación	4			x
Pensamiento Conceptual	3			x
Iniciativa	3		x	
Conocimientos Técnicos	3		x	
Liderazgo	2		x	
Trabajo en Equipo	2		x	
Preocupación por el Orden y la Calidad	2			x
Pensamiento Analítico	2			x
Busqueda de Información	2		x	
Orientación a Resultados	1		x	
Desarrollo de Talento	1	x		
<b>Total frecuencias</b>	<b>29</b>			



## Anexo V: Resultados parciales de las entrevistas grupo B

<b>ENTREVISTADO 6</b>				
Competencia	Total frases codificables	Máximo nivel de complejidad reportado		
		Bajo	Medio	Alto
Conocimientos Técnicos	4		x	
Atención al Cliente/Usuario	3		x	
Preocupación por el Orden y la Calidad	3			x
Trabajo en Equipo	2		x	
Liderazgo	2		x	
Pensamiento Analítico	2			x
Iniciativa	2		x	
Negociación	2		x	
Pensamiento Conceptual	2		x	
Dirección de la Gente	2		x	
Búsqueda de Información	2			x
Desarrollo de Talento	2	x		
Orientación a Resultados	1		x	
<b>Total frecuencias</b>	<b>29</b>			

<b>ENTREVISTADO 7</b>				
Competencia	Total frases codificables	Máximo nivel de complejidad reportado		
		Bajo	Medio	Alto
Conocimientos Técnicos	3		x	
Liderazgo	3		x	
Atención al Cliente/Usuario	2			x
Preocupación por el Orden y la Calidad	2			x
Trabajo en Equipo	2			x
Pensamiento Analítico	2			x
Negociación	2		x	
Orientación a Resultados	2		x	
Desarrollo de Talento	2	x		
Iniciativa	1		x	
Pensamiento Conceptual	1		x	
Dirección de la Gente	1		x	
Búsqueda de Información	1		x	
<b>Total frecuencias</b>	<b>24</b>			

**ENTREVISTADO 8**

Competencia	Total frases codificables	Máximo nivel de complejidad reportado		
		Bajo	Medio	Alto
Atención al Cliente/Usuario	3			x
Trabajo en Equipo	3		x	
Conocimientos Técnicos	2		x	
Preocupación por el Orden y la Calidad	2			x
Liderazgo	2		x	
Pensamiento Analítico	2			x
Iniciativa	2			x
Pensamiento Conceptual	2		x	
Dirección de la Gente	2	x		
Negociación	1	x		
Orientación a Resultados	1			x
Busqueda de Información	1			x
Sensibilidad Interpersonal	1	x		
<b>Total frecuencias</b>	<b>24</b>			

**ENTREVISTADO 9**

Competencia	Total frases codificables	Máximo nivel de complejidad reportado		
		Bajo	Medio	Alto
Preocupación por el Orden y la Calidad	3			x
Conocimientos Técnicos	2		x	
Atención al Cliente/Usuario	2			x
Trabajo en Equipo	2		x	
Liderazgo	2		x	
Pensamiento Analítico	2			x
Orientación a Resultados	2		x	
Iniciativa	1		x	
Negociación	1		x	
Pensamiento Conceptual	1		x	
Dirección de la Gente	1	x		
Desarrollo de Talento	1	x		
<b>Total frecuencias</b>	<b>20</b>			



**ENTREVISTADO 10**

Competencia	Total frases codificables	Máximo nivel de complejidad reportado		
		Bajo	Medio	Alto
Conocimientos Técnicos	3			x
Atención al Cliente/Usuario	3			x
Preocupación por el Orden y la Calidad	2			x
Trabajo en Equipo	2		x	
Negociación	2	x		
Pensamiento Conceptual	2		x	
Conciencia Organizacional	2	x		
Liderazgo	1	x		
Pensamiento Analítico	1			x
Iniciativa	1		x	
Dirección de la Gente	1		x	
Orientación a Resultados	1			x
Desarrollo de Talento	1	x		
<b>Total Frecuencias</b>	<b>22</b>			

## Anexo VI: Caso José, diseñador de sistemas

El siguiente caso presenta el concepto de <<competencias>> de la persona, valiéndose para ello de una situación que mucha gente habrá visto en la vida diaria.

A los años 25, José fue contratado por una gran empresa de software. Acababa de terminar sus estudios de Ciencias de la Información / Informática con excelentes notas y, por lo tanto podía elegir entre varias ofertas de trabajo. La empresa estaba muy satisfecha de él y le clasifico como una persona con <<gran potencial>>. Tan pronto como empezó su primer trabajo, demostró tener gran éxito. Desde el principio, fue uno de los mejores diseñadores de sistemas del equipo. En la figura 1, presentamos la puntuación que obtuvo José en un cuestionario de selección en combinación con las exigencias del puesto.

La figura 1 muestra que José encaja muy bien con las exigencias del puesto. En especial, sus conocimientos, su capacidad para razonar de un modo analítico y su mentalidad altamente competitiva, hacen de él una persona muy adecuada para el puesto. Aunque le falta desarrollo en los aspectos de dirección, no es sorprendente que realice su trabajo de un modo excelente.

Su carrera continua perfectamente. Tiene que realizar mayores proyectos y demuestra que lo hace muy bien. Parece que <<se crece ante las dificultades>>, y cuanto más difícil es un proyecto, mejor lo lleva a cabo. Por último, tras unas pocas etapas de progreso, llega a director técnico de la empresa de software. Las expectativas respecto a él son altas, ya que todavía se le considera de <<gran potencial>>. Ahora José es director de directores.

Durante los primeros días en su nuevo papel todo parecía ir bien; pero, después de algún tiempo, su actuación carecía de una cierta agudeza de criterio. Cada vez se tomaba mas decisiones importantes sin consultar con él. Se oían quejas de que José debía centrarse en las grandes líneas de la política empresarial y no en los detalles de los proyectos.

Naturalmente, la pregunta más importante es: ¿cómo pudo ocurrir esto? Sus principios fueron excelentes y desempeño varios cargos directivos con gran éxito. En la figura, también se presenta el perfil de José en comparación con las exigencias del nuevo puesto de director.

En comparación con el anterior puesto, su nuevo papel requería un desarrollo mucho más independiente de una visión de futuro, y la capacidad para hacer que la gente se sintiese entusiasmada por esa visión. En realidad, su nuevo papel no suponía un desafío para sus conocimientos y su agudeza mental. José se centró demasiado en el contenido de los proyectos y demasiado poco en el entorno empresarial, tanto en sentido estratégico como organizativo. Como resultado de esto, aumento su aislamiento y no podía ejercer influencia real alguna. Prefería hacerlo todo el solo. El problema consiste, en esencia, en que José se siente motivado para superarse a sí mismo, en lugar de dirigir de manera que los otros puedan superarse a sí mismos.

Todavía puede funcionar en esa situación, pero lo más probable es que no se sienta muy satisfecho con su trabajo y que su contribución a la empresa sea



inferior a lo que podría ser. Este es un ejemplo claro de insuficiente utilización del talento.

¿Cuántos excelentes diseñadores de sistemas han caído en esta trampa?  
¿Cuántos buenos vendedores han llegado a ser directores de ventas, para descubrir que el puesto era superior a su capacidad? Cualquier persona que trabaje en una organización conocerá este problema. Pero, entonces, ¿por qué sigue existiendo todavía?

En, mi opinión, por dos razones, principalmente:

1. Tendemos a considerar de una forma no estructurada las exigencias para triunfar verdaderamente en un puesto de trabajo. Desde luego, hay muchas organizaciones que definen unas especificaciones personales. Sin embargo, muchas veces estas especificaciones tienen tres inconvenientes:

- Las condiciones que se exigen al posible candidato son excesivas. La empresa busca lo imposible y luego contrata a alguien que satisfaga un número arbitrario de esas exigencias, sin saber si esas exigencias son las más importantes.

- Esas especificaciones no se han deducido de un modo estructurado a partir de los retos planteados por la estrategia de la empresa. Esto es de especial importancia para las funciones de alta dirección.

- Son muy poco específicas. Muchos perfiles de un puesto de trabajo no son más que una simple relación de cualidades que el candidato debe poseer, sin especificar exactamente lo que significan esas cualidades. Un ejemplo de esto, que se da con mucha frecuencia, es el de dotes de sociabilidad>>. En muchos perfiles esto es una exigencia. Es obvio que una referencia de ese tipo no facilita la selección de los candidatos. Lo importante, es exponer exactamente la conducta deseada que se engloba en el término <<dotes de sociabilidad: <<ser una persona agradable>>, <<mostrar interés por los demás>>, <<tener buenos modales>>, <<capacidad para integrar grupos>>, etc.

2. En los procesos de selección, normalmente domina una orientación a corto plazo. En la selección de personal, tanto interna como externa, hay una tendencia a asignar un peso insuficiente a determinadas cualidades que son esenciales y al mismo tiempo de difícil desarrollo.

Si una persona no demuestra poseer cualidades basadas en el liderazgo será muy difícil modificar eso en fases posteriores de su vida; pero tales cualidades son absolutamente necesarias si esa persona debe hacerse cargo de responsabilidades directivas. (En el ejemplo de José anteriormente descrito, este problema era muy evidente).

La causa de todo esto está en que no hay una verdadera comprensión de las condiciones necesarias para ese puesto de trabajo y en que tampoco se sabe la forma de evaluarlas de forma práctica en un proceso de selección.

Tomado del libro: Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos, Hay Group (1996), 19.